

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

***MUDANÇA DE COMPORTAMENTO EM FUNÇÃO DA
IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE QUALIDADE
TOTAL: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA
BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS***

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO

ANDRÉA MARIA BARBATO

Florianópolis, Dezembro de 1999.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

***MUDANÇA DE COMPORTAMENTO EM FUNÇÃO DA
IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE QUALIDADE
TOTAL: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA
BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS***

ANDRÉA MARIA BARBATO

Orientada pelo:
Prof. Gerson Rizzatti

Área de Concentração:
Recursos Humanos

Florianópolis, Dezembro de 1999.

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora que atribuiu a nota _____ à aluna ANDRÉA MARIA BARBATO na disciplina de Estágio Supervisionado Obrigatório - CAD 5401.

Banca Examinadora

Professor Gerson Rizzatti

Presidente

Professora Alessandra de Linhares Jacobsen

Membro

Professor Maurício Fernandes Pereira

Membro

AGRADECIMENTOS

A minha família, principalmente a meus pais, que sempre incentivaram os filhos ao aperfeiçoamento da educação e a meu filho, que fez crescer e fortificar meus objetivos.

Ao professor Gerson Rizzatti pela orientação dada a este trabalho e pela compreensão na realização do mesmo.

A todos aqueles que participaram e contribuíram de alguma forma em mais uma conquista.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Forças e fraquezas observadas por alguns gurus da qualidade.....	20
Figura 2 - Princípios básicos para o êxito na implantação da gestão de qualidade.....	25
Figura 3 - Postura pessoal diante das mudanças.....	33
Figura 4 - Transformação de conceitos e procedimentos para um revolução empresarial.....	34
Figura 5 - Exigências de mudanças físicas, lógicas, estruturais e comportamentais, para uma mudança organizacional.....	36
Figura 6 - Estratégias para contornar a resistência às mudanças organizacionais.....	41
Figura 7 - Vantagens e limitações das estratégias para contornar a resistência às mudanças organizacionais.....	42
Figura 8 - Gráfico do percentual de entrevistados por faixa etária.....	55
Figura 9 - Gráfico do percentual de entrevistados por sexo.....	56
Figura 10 - Gráfico do percentual de entrevistados por grau de instrução.....	57
Figura 11 - Gráfico do percentual de entrevistados por tempo de serviço.....	57
Figura 12 - Gráfico do percentual de entrevistados por nível ocupacional.....	58

RESUMO

O trabalho tem por objetivo pesquisar as mudanças de comportamento das pessoas que trabalham na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, no Centro de Operações de Veículos, em função da implementação do Programa de Qualidade Total.

Para conseguir juntar as informações necessárias a consecução do objetivo, foram realizadas entrevistas pessoais a toda a população definida. As entrevistas foram analisadas, relatados seus resultados e justificadas as mudanças ocorridas. As não mudanças também foram salientadas junto com suas causas.

Identificadas as mudanças de comportamento, concluiu-se que, as pessoas sentem-se engajadas no programa e realmente tentam mudar seus comportamentos mas, existem algumas limitações na implementação do programa, devendo estas serem revistas para que se consiga o comprometimento de todos os colaboradores do setor com as finalidades do mesmo.

Finalizando, foram apresentadas proposições visando a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	4
LISTA DE FIGURAS.....	5
RESUMO.....	6
1 INTRODUÇÃO	10
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	11
1.2 TEMA PROBLEMA.....	13
1.3 JUSTIFICATIVA	15
1.3.1 <i>Importância</i>	15
1.3.2 <i>Oportunidade</i>	15
1.3.3 <i>Viabilidade</i>	16
2 OBJETIVOS.....	17
2.1 OBJETIVO GERAL	17
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
3.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE QUALIDADE TOTAL.....	18
3.2 O QUE É QUALIDADE?	19
3.3 FORÇAS E FRAQUEZAS OBSERVADAS POR ALGUNS GURUS DA QUALIDADE.....	20
3.4 IMPLANTAÇÃO DA QUALIDADE.....	23
3.5 OS MANDAMENTOS DA QUALIDADE	24
3.6 UMA NOVA CONSCIÊNCIA DE QUALIDADE.....	26
3.7 QUALIDADE PESSOAL COMO BASE PARA A QUALIDADE TOTAL	27
3.8 O FATOR HUMANO DETERMINA A QUALIDADE DO SERVIÇO	29

3.9 O COMPORTAMENTO HUMANO	30
3.10 O QUE É MUDANÇA?.....	33
3.11 MUDANÇA ORGANIZACIONAL	34
3.12 MUDANÇA DE COMPORTAMENTO	38
3.13 RESISTÊNCIA À MUDANÇAS.....	39
3.14 ALCANÇANDO O COMPROMETIMENTO	46
4 METODOLOGIA DO TRABALHO.....	49
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	49
4.1.1 <i>Abordagem</i>	49
4.1.2 <i>Perspectiva do Estudo</i>	49
4.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA	50
4.2.1 <i>Meios</i>	50
4.2.2 <i>Fins</i>	51
4.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	52
4.3.1 <i>População</i>	52
4.3.2 <i>Amostra</i>	52
4.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	53
4.4.1 <i>Tipos de Dados</i>	53
4.4.2 <i>Instrumento de Coleta</i>	53
4.5 TRATAMENTO DOS DADOS	53
4.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	54
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	55
5.1 DADOS PESSOAIS	55
5.1.1 <i>Gráfico Faixa Etária</i>	55
5.1.2 <i>Gráfico Sexo</i>	56
5.1.3 <i>Gráfico Grau de Instrução</i>	57
5.1.4 <i>Gráfico Tempo Serviço</i>	57
5.1.5 <i>Gráfico Nível Ocupacional</i>	58
5.2 CONDIÇÕES DE TRABALHO	59

5.3 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL.....	61
5.4 SATISFAÇÃO PESSOAL	62
5.5 DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS	63
6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	65
6.1 CONCLUSÕES	65
6.2 SUGESTÕES	67
7 BIBLIOGRAFIA	68
8 ANEXOS.....	71
8.1 ROTEIRO DE ENTREVISTAS	71
8.2 HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DA QUALIDADE NA DR/SC	76

1 INTRODUÇÃO

O mundo mudou e está mudando cada vez mais. Fala-se muito em mudanças de uma maneira geral. Nas empresas, as mudanças estão ocorrendo a todo o instante. O sucesso empresarial, atualmente, está em conduzir as mudanças de uma forma bem melhor do que a concorrência. Internamente à empresa, os processos de trabalho são modificados. Máquinas e equipamentos substituídos por novos, padrões de qualidade sofrem melhorias, as pessoas aprendem novas habilidades e conhecimentos; em suma, vários fatores sofrem mudanças contínuas e incessantes.

As incalculáveis mudanças transformam a vida de todos. A preocupação com preço, qualidade e valor agregado despertam as organizações. Aquelas que conhecem o sucesso estão abertas às mudanças, são competitivas e estão voltadas para os clientes. Para conseguir tal sucesso, contam com pessoas. Pessoas de todas as áreas em todos os níveis organizacionais.

As pessoas representam o sistema social nas organizações. A organização de pessoas hoje não é a mesma de ontem. Atualmente elas estão vivendo, pensando e trabalhando para atingirem seus objetivos, suas necessidades humanas. Trabalhar eficazmente com pessoas apenas se as organizações pensarem nelas em termos humanos.

Cada pessoa no mundo é individualmente diferente. O comportamento delas sofre a influência do grupo e dos impulsos individuais. As empresas garantem-se desses conceitos para preocuparem-se com o crescimento e desenvolvimento dos indivíduos no sentido de atingirem altos níveis de competência e realização, uma vez sendo eles o recurso central de toda a empresa.

A empresa caminhar junto com as mudanças, exige mudança de comportamento das pessoas. As pessoas devem, de alguma forma, estarem motivadas e preparadas à comportamentos que venham de encontro aos seus objetivos pessoais e aos organizacionais. Surge daí a intenção deste trabalho. Verificar se os indivíduos

estão mudando seus comportamentos face a implementação de um novo sistema de gestão. É importante conhecer a atitude das pessoas para se poder realizar melhorias motivacionais, garantindo integração da pessoa àquilo que ela faz e, conseqüentemente, conseguindo o comprometimento delas com a organização.

1.1 Caracterização da organização

Em 1969 o antigo Departamento de Correios e Telégrafos não dispunha de recursos materiais e humanos suficientes para suprir as crescentes necessidades do seu público. Sentindo que tal departamento teria que desenvolver muito para que os serviços prestados por ele pudessem ter fluência, no que tange a comunicação do país, através do Decreto Lei nº 509, o governo abre espaço à criação da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Atualmente está vinculada ao Ministério das Comunicações e tem sede em Brasília. Possui em cada estado uma diretoria regional, um corpo gerencial, chefias das regiões operacionais, chefias de unidades de atendimento, triagem e distribuição.

É uma empresa genuinamente pública e seu principal ramo de atividade está sedimentado em serviços de comunicação postal e telemática. Oferece à população mais de 11.000 pontos de atendimento presentes em quase todos os municípios brasileiros. Além de serviços de comunicação e telemática, os Correios são considerados como agentes de ações sociais do governo, pois atuam na distribuição de livros escolares, no pagamento de aposentadorias e pensões, na distribuição de medicamentos e vacinas, bem como outros serviços. Em âmbito nacional, hoje detém cerca de 80.000 funcionários e, especificamente no Estado de Santa Catarina, cerca de 2.150 funcionários.

No início dos anos 80 o país experimentou uma melhora significativa na capacidade de atendimento e de qualidade dos Correios. A partir daí, a empresa passou a ser motivo de orgulho da população e ostentou o título de instituição de maior credibilidade do país.

Com a melhoria do atendimento e da qualidade, os Correios reconheceram que o modelo administrativo estruturado desde a década de 70 ficou saturado comprometendo os padrões alcançados pela empresa, em decorrência de fatores como: aumento do tráfego postal, investimentos inexpressivos, atraso tecnológico, quadro de pessoal ineficiente, ingerências políticas, etc. Como a empresa não pode parar, ela prepara-se para uma profunda reformulação, visando ampliar os bons serviços que já prestam a população brasileira, disputando novos mercados, adotando parcerias e abrindo oportunidades para a ação empresarial privada no setor. A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos será transformada em sociedade por ações, passando a denominar-se Correios do Brasil S/A; fica porém, mantido o controle acionário da União. A nova empresa manterá a obrigatoriedade da prestação dos serviços universais à população, enfrentará os desafios da concorrência, da produtividade e da satisfação do cliente, buscando lucros reais ao mercado, estará voltada ao atendimento da população de baixa renda ou de locais longínquos e nos serviços financeiros básicos.

Com a promulgação da Constituição Federal em 1988, a empresa perdeu parte do monopólio dos serviços de comunicação e passou a disputar espaço em um mercado amplo, principalmente relacionado a serviços de encomendas. Hoje, tem como carro chefe o “SEDEX” (Serviço especial de encomenda expressa), que atende todas as cidades dos estados brasileiros com segurança e rapidez na entrega.

Conforme o organograma da organização, ligadas à presidência geral, com sede em Brasília, estão todas as 23 diretorias regionais, distribuídas por todo o Território Nacional. Fazem parte do corpo gerencial das diretorias as: gerência de operações, gerência financeira, gerência de recursos humanos, gerência técnica, gerência de vendas e gerência administrativa. À diretoria regional vinculam-se as regiões operacionais, que no estado de Santa Catarina estão distribuídos da seguinte maneira: 1- Florianópolis, 2- Tubarão, 3- Blumenau, 4- Joinville, 5- Lages, 6- Curitiba, 7- Chapecó e 8- Itajaí. Ligada à gerência de operações está a subgerência de tratamento e transportes e, que ligada à ela, está o centro de operações de veículos (setor onde foi realizado o estudo de caso).

O centro de operações de veículos fica situado no bairro Estreito em Florianópolis. Conta com 8 funcionários em situação regular com a empresa que, entre eles estão motoristas, mecânicos e pessoal administrativo; estagiários (convênio entre a empresa e universidades ou escolas de segundo grau profissionalizantes) e adolescentes estagiários (convênio findado entre a empresa e a Associação Florianopolitana de Voluntários). O setor tem como principais atividades o controle de gastos da frota de veículos relativa ao estado de Santa Catarina, a manutenção de veículos leves, distribuição de parte dos veículos leves e dos veículos pesados para manutenções, rotinas administrativas, montagem de processos relativos a multas e acidentes de trânsito, controle da documentação da frota de veículos do estado e limpeza de veículos.

A importância das comunicações faz dos Correios um reflexo da situação nacional. Um país precisa de um correio eficiente que sirva de ligação entre o desenvolvimento. Com isso, para continuar assegurando bons serviços a seus usuários, em 1993 a empresa deu início ao desenvolvimento do Programa de Qualidade Total. Em 1997 foi assinado o Termo de Adesão ao Programa Nacional de Qualidade dos Correios, em nome de todos os colaboradores que fazem parte da diretoria regional de Santa Catarina, visando tornar os Correios uma referência mundial de excelência em prestação de serviços. Atualmente as ações contidas no programa que já foram implementadas nesta regional foram: seminários/palestras e treinamentos para conscientização de funcionários, melhoramentos em instalações físicas, criado o gerenciamento de desempenho e a padronização de rotinas administrativas, o programa 5S e melhorias da qualidade de vida no trabalho.

1.2 Tema Problema

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos vem se preparando cada vez mais para um mercado competitivo e de qualidade de serviços. Com isso, está implementando, em nível nacional, o Programa de Qualidade Total.

Atualmente a empresa está na fase inicial do processo e vem aplicando metas propostas no programa. A implementação vem causando nas pessoas mudanças positivas, bem como negativas, reflexos das inevitáveis adaptações.

O centro de operações de veículos (setor onde foi realizado o estudo), como os demais setores da empresa, vem apresentando dificuldades de adaptação ao processo. As pessoas que compõem o setor devem conhecer as reais intenções da empresa com a implementação do programa de qualidade, e de seus conceitos básicos. A chefia tem dificuldade em garantir a qualidade das atividades pois afirma não ter o comprometimento de todos os colaboradores deste setor com a empresa. Com relação a clientes internos, o centro de operações de veículos é visto pelos demais colegas como um grupo deficiente na disseminação de informações, resistente a qualquer tipo de mudança e de difícil relacionamento. Atualmente o setor sofre ameaças de extinção de certas atividades frente a crescentes necessidades de terceirização. Não existe envolvimento direto de diretores e gerentes com o grupo. As decisões de mais alta hierarquia são passadas ao grupo somente pela chefia do setor.

São vários os possíveis fatores que influenciam no comportamento das pessoas do centro de operações de veículos. É importante para a eficácia do setor que seus colaboradores estejam sempre comprometidos com as atividades e rotinas dele. Para a chefia, os funcionários devem possuir uma relação de comprometimento para com a organização. Com isso, acredita-se que para se chegar a tal comprometimento, é necessário conhecer a opinião das pessoas quanto a mudança de seus comportamentos, se elas entenderam as reais finalidades das novas metas e se houve realmente mudanças, por parte delas, depois de apresentados os novos conceitos e de implementadas as novas metas. Analisando sob este aspecto, nos leva a formular a seguinte pergunta de pesquisa:

Quais mudanças de comportamento ocorreram com os funcionários da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, do centro de operações de veículos, em função da implementação das metas que fazem parte do Programa de Qualidade Total?

1.3 Justificativa

1.3.1 Importância

As razões pelas quais este trabalho foi realizado, em relação à clientes externos, está no fato de prestar à eles serviços de comunicação com máxima qualidade. Quanto aos clientes internos, facilitará e diminuirá erros na disseminação das informações, bem como visa melhorar o relacionamento entre pessoas, implementar trabalhos em equipe e proporcionará maior comprometimento dos colaboradores do setor com as metas organizacionais.

Em relação à empresa, com maior interação entre setores e unidades, os objetivos propostos pelo programa de qualidade estarão mais perto de serem alcançados, pelo menos àqueles estabelecidos ao centro de operações de veículos. Além disso, com o comprometimento de todos, as sucessivas etapas do programa se tornarão mais rápidas. Outro ponto a ser observado diz respeito à chefia do setor que, vendo resultados satisfatórios estará mais motivada a trabalhos como treinamentos e conscientização de seus colegas.

1.3.2 Oportunidade

O trabalho possibilita às pessoas do setor a mudanças de conceitos antigos, admitindo uma nova consciência de pensamentos em relação às transformações que ocorrem com a implementação de um programa de qualidade; mudanças de comportamento visando atingir as metas do setor e da empresa; o comprometimento das pessoas com a organização a fim de obter eficácia nas tarefas do setor. Outra oportunidade é de expor o quanto são importantes as mudanças de comportamento, tanto para os colaboradores quanto para a organização, pois a partir daí que é observado os bons resultados do programa. Além disso, proporcionar mudanças de comportamento pode vir a ser, através da valorização pessoal, uma oportunidade de crescimento para os funcionários que trabalham nesta área.

1.3.3 Viabilidade

O centro de operações de veículos necessita de um maior comprometimento de seus colaboradores para a realização de suas rotinas e da empresa como um todo, e também que as pessoas adaptem-se às mudanças organizacionais. Desta forma, a chefia teve interesse no tema que envolve este trabalho, auxiliando-o no que foi preciso para se chegar aos objetivos. O tema foi considerado simples e, devido aos poucos funcionários que compõem o setor, a coleta de informações pessoais foi considerada fácil. O tempo disponível para a realização do trabalho foi suficiente para o estudo e as informações coletadas são de máxima fidelidade.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Pesquisar as mudanças de comportamento das pessoas que trabalham na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, no centro de operações de veículos, face as etapas implantadas do programa de Qualidade Total.

2.2 Objetivos Específicos

- Verificar as etapas do programa de qualidade já implantadas pela empresa.
- Identificar as mudanças de comportamento acontecidas com as pessoas do setor, depois da implementação das ações do programa de qualidade.
- Verificar a satisfação dos funcionários em relação a implementação do programa de qualidade.
- Analisar as mudanças de comportamento ocorridas em função da implementação do programa de qualidade dos Correios.
- Apresentar proposições visando a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Considerações sobre Qualidade Total

O autor Campos (1992) organiza suas idéias em relação ao termo qualidade, baseando-se nas mudanças que todo o mundo vem sofrendo constantemente. Entre elas são citadas a evolução social, tecnológica e mental. Em face a estas transformações, as empresas tendem a assumir uma preocupação gradativa acompanhando tais mudanças. Novos sistemas administrativos, fortes e ágeis, serão instrumentos para a sobrevivência de empresas. Aquelas que não acompanharem o desenvolvimento, estarão fadadas ao insucesso.

Moller (1992) afirma que o interesse por novos sistemas administrativos esta crescendo no mundo inteiro, principalmente o interesse pelos programas de qualidade. As pessoas que adquirem produtos ou utilizam-se de serviços estão cada vez mais exigentes. Com isso forçam as empresas a uma reestruturação administrativa em busca de maior qualidade. As empresas públicas também estão sendo ~~v~~idas neste aspecto, está sendo cobrado delas qualidade em seus serviços.

“Um número crescente de empresas reconhece hoje que o investimento em qualidade é um dos mais lucrativos que elas podem fazer. Não fazer nada custa muito mais caro.” (Moller, 1992, p.3)

Ishikawa (1993) garante que para se conseguir qualidade de produtos ou serviços, todas as divisões de uma empresa, bem como todos os seus empregados, precisam participar do controle de qualidade. A participação deve atingir toda a empresa e envolver todos os empregados.

3.2 O que é Qualidade?

Segundo Campos (1992) uma empresa só existe por causa de seus clientes. Por consequência, sua administração estará voltada a satisfação destes.

“...um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente.” (Campos, 1992, p. 2)

A garantia de uma empresa está na preferência do consumidor por seu produto, em relação à concorrência. Sua preocupação deve ser a satisfação das necessidades das pessoas envolvidas com a empresa.

Qualidade Total é *“satisfação das necessidades de todas as pessoas.”* (Campos, 1992, p.15).

“Qualidade é a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores.” (Slack et al, 1997, p. 552).

Slack et.al. (1997) relata que, quando as expectativas dos consumidores de produtos ou serviços é melhor do que a esperada, o consumidor torna-se satisfeito e a alta qualidade é percebida.

“Isso envolve toda a organização, entendendo a importância central dos consumidores para seu sucesso e até para sua sobrevivência. Os consumidores não são vistos como externos à organização, mas, o que é mais importante, como parte dela. Os consumidores são também vistos como seres humanos, em vez de números em estatísticas, com suas necessidades e expectativas individuais merecendo tratamento atencioso e cortês.” (Slack et. al. , 1997, p.655).

O autor também observa que, para atingir melhoria de qualidade, não basta simplesmente fazer com que todas as pessoas de uma organização vivam qualidade. A organização deve implementar um bom sistema de qualidade, que defina uma adequada estrutura organizacional, responsabilidades, procedimentos, processos e recursos. Visualizar tais mudanças é parte crucial na prática gerencial.

Segundo Moller (1994) descrever qualidade de forma clara e objetiva não é possível. Muitos fatores devem ser observados, quando se julga qualidade:

- *“um produto com a mesma qualidade, no mesmo país ou na mesma cultura, pode ser julgado de forma diversa por pessoas com experiência, educação, idade e formação diferentes.*
- *um produto ou serviço com a mesma qualidade pode ser percebido de formas diversas pela mesma pessoa em épocas diferentes, dependendo da situação e do humor e das atividades da pessoa.*
- *o mesmo produto ou serviço pode satisfazer necessidades bastante diversas. Assim, as pessoas irão julgar a qualidade de um produto ou serviço de acordo com as suas necessidades em uma dada situação.*
- *as pessoas têm diferentes padrões de qualidade.*
- *a qualidade que as pessoas esperam de outras pessoas depende de quem são essas outras pessoas.*
- *a qualidade que as pessoas esperam das outras pessoas nem sempre é a mesma que esperam de si mesmas.” (Möller, 1994, p. 12).*

“Interpretando de forma mais ampla, qualidade significa qualidade de trabalho, qualidade de serviço, qualidade de informação, qualidade de processo, qualidade de divisão, qualidade de pessoal, incluindo operários, engenheiros, gerentes e executivos, qualidade de sistema, qualidade de empresa, qualidade de objetivos, etc.” (Ishikawa, 1993, p.44).

3.3 Forças e Fraquezas Observadas por alguns Gurus da Qualidade

Guru da qualidade	Forças da abordagem	Fraquezas na abordagem
Feigenbaum	<ul style="list-style-type: none"> • Fornece abordagem total ao controle de qualidade. • Enfatiza a importância da administração. • Inclui idéias de sistemas sócio-técnicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não faz discriminação entre diferentes contextos de qualidade. • Não reúne diferentes teorias de administração em um todo coerente.

	<ul style="list-style-type: none"> • promove participação de todos os funcionários. 	
Deming	<ul style="list-style-type: none"> • Fornece lógica sistemática e funcional que identifica estágios da melhoria da qualidade. • Enfatiza que a administração antecede a tecnologia. • Liderança e motivação são reconhecidas como importantes. • Enfatiza o papel dos métodos estatísticos e quantitativos. • Reconhece os diferentes contextos do Japão e da América do Norte. 	<ul style="list-style-type: none"> • O plano de ação e os princípios metodológicos são, às vezes, vagos. • A abordagem de liderança e motivação é vista por alguns como idiossincrática. • Não trata situações políticas ou coercitivas.
Juran	<ul style="list-style-type: none"> • Enfatiza a necessidade de deixar de lado a euforia exagerada e os slogans de qualidade. • Destaca o papel do consumidor e do consumidor interno. • Destaca o envolvimento e o comprometimento da administração. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não se relaciona a outros trabalhos sobre liderança e motivação. • Para alguns, desconsidera a contribuição dos trabalhadores ao rejeitar iniciativas participativas. • Visto como sendo mais forte em sistemas de controle do que nas dimensões humanas das organizações.

Ishikawa	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase forte na importância da participação das pessoas no processo de solução de problemas. • Oferece um composto de técnicas estatísticas e de orientação para pessoas. • Introduz a idéia de círculos de controle de qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Parte de seu método de solução de problemas é visto como simplista. • Não lida adequadamente com a passagem das idéias para a ação nos círculos de qualidade.
Taguchi	<ul style="list-style-type: none"> • Abordagem que trata a qualidade desde o estágio de design. • Reconhece a qualidade como assunto da sociedade, além da organizacional. • Os métodos são desenvolvidos para engenheiros práticos em vez de estatísticos teóricos. • Forte em controle do processo. 	<ul style="list-style-type: none"> • De difícil aplicação quando o desempenho é difícil de medir (por exemplo, no setor de serviços). • A qualidade é controlada principalmente por especialistas, em vez de gerentes e operários. • Considerado, geralmente, fraco e para motivar e administrar pessoas.
Crosby	<ul style="list-style-type: none"> • Fornece métodos claros fáceis de seguir. • A participação do trabalhador é reconhecida como importante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visto por alguns como culpando os trabalhadores pelos problemas de qualidade. • Visto por alguns como

	<ul style="list-style-type: none">• Forte em explicar a realidade da qualidade e em motivar as pessoas a iniciar o processo de qualidade.	<ul style="list-style-type: none">enfazizando slogans e lugares comuns, em vez de reconhecer dificuldades genuínas.• O programa defeito zero é visto, às vezes, como algo que evita o risco.• Insuficiente ênfase em métodos estatísticos.
--	---	--

Fonte: SLACK, Nigel et. al. Administração da Produção, São Paulo, Atlas, 1997, p.654.

3.4 Implantação da Qualidade

A implantação de um sistema de qualidade, segundo Campos (1992), deve adaptar-se às necessidades e costumes da empresa, sendo que nesta fase, o sistema deve ser visto como um aperfeiçoamento de seu gerenciamento atual.

Dentro do que estabelece este autor, alguns pontos básicos para a implantação devem ser seguidos:

1. a qualidade deve ser implantada de cima para baixo, isto é, do presidente ao operário;
2. a necessidade da qualidade deve ser percebida primeiramente pelo presidente da empresa. Caso ele não a perceba, a implantação torna-se impossível;
3. a implantação é um processo de mudança comportamental e cultural, logo, é necessário esforço de educação e treinamento;
4. a implantação da qualidade em uma empresa deve ser contínua e orientada com competência.

“A implantação do TQC é um processo de mudança muito forte e precisa das seguintes “condições básicas”:

a) Liderança persistente das chefias.

b) Educação e treinamento (a “resistência” às mudanças é produto da ignorância).” (Campos, 1992, p.177).

A implantação de um programa de qualidade deve ser feita de forma organizada, planejada e aos poucos, passando as informações das diretorias até os operários.

Campos (1992) diz que um plano de implantação deve conter as seguintes linhas:

- introdução da idéia na empresa;
- educação e treinamento para a qualidade;
- plano de controle da implantação;
- 5S, padronização, gerenciamento de rotina, garantia da qualidade, gerenciamento pelas diretrizes e crescimento do ser humano;
- auditoria do presidente;
- certificação e prêmios.

Além das linhas a serem seguidas, um bom controle junto a implantação deve ser executado. A partir do controle, ações corretivas e adaptativas tem condições de serem implementadas.

Campos (1992) estabelece como prazo de implantação de um programa de qualidade de 5 a 6 anos. A rotina e padronização podem ser implantadas num prazo de 2 a 3 anos, com excelentes resultados. Como já citado anteriormente, a implantação de um programa de qualidade é um processo de mudança da maneira de pensar e de mudança comportamental, logo, o tempo de educação e o treinamento são pontos fortes a serem considerados.

3.5 Os Mandamentos da Qualidade

O'Donnell (1994) destaca através de uma listagem estabelecida pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), os conceitos que universalmente são encarados como princípios básicos e que devem ser

trabalhados simultaneamente para se poder chegar ao êxito na implantação de uma gestão de qualidade.

Mandamento	Características Principais	Valores a Serem Desenvolvidos
Total satisfação dos clientes	Priorização, colocando o cliente em primeiro lugar	Consideração, humildade, transparência
Gerência Participativa	Abrir espaço para novas idéias dos colegas e liderados; buscar convergência de valores e idéias	Cooperação, flexibilidade, respeito, abertura
Desenvolvimento de RH	Mudança de enfoque, colocando os seres humanos como a maior fonte de riqueza da empresa	Sentimento de humanidade, colaboração, espírito de compartilhamento
Constância de Propósitos	Repetição e reforço na implementação dos princípios de qualidade; atitudes e cobranças sem caprichos	Determinação, persistência, confiança, coragem, paciência
Aperfeiçoamento Contínuo	Acompanhamento preciso das mudanças e das exigências de uma sociedade em transformação	Precisão, ousadia, disciplina, visão
Delegação	Transmissão de tarefas e de responsabilidades às pessoas certas	Percepção do verdadeiro valor dos colegas, comunicação clara e recíproca

Garantia de Qualidade	Sistematização de processos que visem dar mais confiabilidade ao produto	Precisão, disciplina, transparência, honestidade
Gerência de Processos	Integração entre os diversos clientes internos e externos da empresa	União, cooperação, espírito de equipe, capacidade de síntese
Não-aceitação de Erros	Manutenção da meta de zero defeitos	Precisão, disciplina, determinação, zelo, entusiasmo
Disseminação de Informações	Transparência e frequência no fluxo de informações sobre os planos de mudança	Clareza de idéias, tato, jogo de cintura, respeito

Fonte: O'DONNELL, Ken. Raízes da transformação: a qualidade individual como base da qualidade total. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

3.6 Uma Nova Consciência de Qualidade

Moller (1994), descreve que nos primórdios dos programas de qualidade, a preocupação era com a qualidade do produto. Através de muitos esforços para melhoramentos, os peritos em *marketing* conseguiram convencer a maior parte das empresas que é o cliente quem determina o padrão de qualidade dos produtos. Com essas afirmação surgiu o interesse pela qualidade dos serviços e pelo comportamento humano. Essa revolução na consciência de qualidade representa uma nova forma de pensamento: qualidade dos esforços dos indivíduos. Trata-se de inspirar as pessoas que estão ligadas a produção de bens e serviços a fazerem o melhor possível.

“A qualidade pessoal é a base de todos os outros tipos de qualidade. A qualidade pessoal é crucial para sua auto-estima, a qual por sua vez determina

seu bem-estar, sua eficiência, suas atitudes e seu comportamento.”(Moller, 1994, p.7).

A nova consciência de qualidade não substitui as idéias tradicionais já findadas. O novo modo completa, amplia e acrescenta novas dimensões às idéias de qualidade.

As expectativas da qualidade podem também se aplicar ao aspecto humano, isto é, à atitude e ao comportamento das pessoas que trabalham para a consecução de um produto ou para a prestação de um serviço.

“A importância do fator humano é muitas vezes subestimada pela iniciativa privada, pelos funcionários públicos e mesmo pelos peritos em qualidade.”(Moller, 1994, p.14).

“Não é apenas a qualidade de produtos e serviços que é importante; a qualidade das pessoas que fazem os produtos e prestam os serviços é igualmente crucial. A qualidade do produto ou serviço depende dos esforços dos indivíduos e de grupos.” (Moller, 1994, p.14).

3.7 Qualidade Pessoal como Base para a Qualidade Total

Ishikawa (1993) afirma que todas as pessoas ligadas à empresa precisam sentir-se confortáveis e felizes com ela para poder usar ao máximo suas capacidades e potenciais. Uma administração bem sucedida tem como princípio fundamental a utilização da capacidade ilimitada dos subordinados.

“As empresas devem ser vistas como organizações que têm como missão maior satisfazer as necessidades de sobrevivência do ser humano.”

“A empresa é um dos ancoradouros do ser humano e um lugar onde ele poderá realizar seu potencial.” (Campos, 1994, p.150).

“A qualidade pessoal pode ser definida como a satisfação das exigências e expectativas técnicas e humanas da própria pessoa e dos outros.” (Moller, 1992, p.18).

Segundo Moller (1992), o que as empresas esperam de seus colaboradores é que façam o melhor possível e estejam altamente comprometidos com ela. Para obter grande comprometimento, a motivação é utilizada como instrumento principal.

A melhoria da qualidade pessoal não beneficia somente a organização ou o indivíduo, mas causa reflexos à família e amigos.

O autor ainda afirma que é difícil julgar a qualidade pessoal pois as pessoas são diferentes, logo o desempenho é variável. Além disso deve-se observar a situação atual da pessoa, pois esta característica também é importante. Com tal afirmação, pode-se dizer que:

“a qualidade pessoal começa com os próprios padrões do indivíduo para qualidade pessoal.”(Moller, 1992, p.20).

Trabalhar a satisfação das pessoas para que elas atinjam a qualidade pessoal pode-se conseguir avaliando o nível atual de desempenho, o que a pessoa faz de fato em uma situação recente, influenciando-o; avaliando seu nível ideal de desempenho, uma expressão dos desejos, expectativas e exigências mais íntimas de uma pessoa, e elevando seu nível atual até chegar ao nível ideal.

O nível atual de desempenho é avaliado através da qualidade de desempenho de uma pessoa em diferentes situações.

Segundo Moller (1992), alguns fatores podem influenciar o nível atual de desempenho:

- auto-estima;
- reconhecimento/recompensas;
- resultados;
- atenção merecida;
- reprimendas e críticas
- atualização das pessoas em relação ao resultado do trabalho que exerce;
- ambiente físico;
- ambiente psicológico;
- experiências e habilidades;

- natureza da tarefa em relação a desejos e expectativas;
- rotina (falta de variedade e desafios);
- tempo disponível;
- o nível atual de desempenho dos colegas de trabalho.

Quanto ao nível ideal de desempenho, é definido pelo autor como: *“seu ideal da sua própria qualidade pessoal.”* (Moller, 1992, p.32).

Ele está diretamente ligado a personalidade da pessoa, será atingido quando a pessoa sentir que:

- *“não pode fazer melhor;*
- *está orgulhoso do seu desempenho;*
- *assina alegremente seu nome no seu trabalho.”* (Moller, 1992, p.32).

As pessoas carregam seus valores no decorrer de suas vidas. O padrão ideal de qualidade faz parte destes valores. Este tipo de padrão tem efeito sobre o desenvolvimento do indivíduo, sua eficácia, suas relações pessoais e suas oportunidades futuras. O bom desenvolvimento da qualidade pessoal dentro de uma empresa, eleva rapidamente a qualidade de um serviço ou produto.

3.8 O Fator Humano Determina a Qualidade do Serviço

Moller (1992) afirma que a qualidade de um serviço é observada segundo a qualidade técnica (objetiva) e a qualidade humana (subjetiva).

A qualidade técnica compreende o conteúdo do serviço. É observar se, junto aos serviços prestados, é proporcionado algum diferencial a mais (informação) que complemente o serviço ao usuário.

A qualidade humana diz respeito ao conteúdo emocional do serviço, da pessoa que executa o serviço. Envolve o comprometimento, atitude, amabilidade, flexibilidade, atenção, solução de problemas, cumprimentos de compromissos e atmosfera.

“Para melhorar a qualidade de um serviço, é necessário especificar requisitos tanto para a qualidade “objetiva” como para a “subjetiva”, além de tornar possível a medição desses requisitos.” (Moller, 1992, p.156)

Segundo o autor, o fator humano tem grande influência na qualidade do serviço, logo, a qualidade subjetiva tem papel mais importante na organização do que a qualidade objetiva. Estudos mostram que clientes, muitas vezes, mudam de fornecedores quando desapontam-se com a qualidade humana de um serviço.

“A insatisfação dos clientes no setor público não provém somente de regras ininteligíveis e burocracias ultrapassadas, mas também do desempenho, das atitudes e do comportamento do indivíduo provedor do serviço no momento do contato.” (Moller, 1992, p.157)

3.9 O Comportamento Humano

Hersey/Blanchard (1986) afirmam que o comportamento das pessoas está intimamente ligado a consecução de objetivos, isto é, ao desejo de alcançá-los. A base do comportamento é a atividade. As pessoas realizam e mudam constantemente de atividades. Para que isso ocorra elas precisam ter motivos ou necessidades, a fim de originar determinada ação em dado momento. A diferença que existe de pessoa para pessoa está na vontade de realizar coisas, isto é, é através da motivação que apresentam. A motivação, por sua vez, depende da intensidade de seus motivos.

“Os motivos podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos oriundos do indivíduo e dirigidos para objetivos, que podem ser conscientes ou subconscientes.” (Hersey/Blanchard, 1986, p.18)

Segundo os autores, os motivos são os porquês do comportamento humano. Provocam, mantêm e determinam o comportamento das pessoas. Todas as pessoas tem centenas de necessidades, e estas competem por seus comportamentos. A necessidade que apresentar-se mais intensamente em determinado momento, é a que leva à atividade. Quando outra necessidade torna-se predominante, o comportamento da pessoa muda. Sob este aspecto, cumpre observar que, quando se pretende

influenciar o comportamento de um indivíduo, é necessário primeiramente conhecer os motivos e necessidades que são mais importantes para ele naquele momento.

Chiavenato (1993) estuda as teorias sobre comportamento e cita as necessidades humanas básicas que comumente são mais importantes para as pessoas: Necessidades de auto-realização - o trabalho em si, responsabilidade, progresso e crescimento.

Necessidades do ego (estima) - realização, reconhecimento, *status*.

Necessidades sociais - relações interpessoais, supervisão, colegas e subordinados.

Necessidades de segurança - supervisão técnica, política, administrativas e empresariais e segurança no cargo.

Necessidades fisiológicas - condições físicas de trabalho, salário e vida pessoal.

Hersey/Blanchard (1986) falam sobre as necessidades humanas básicas.

A respeito da necessidade fisiológica:

“São as necessidades humanas básicas para a própria subsistência, isto é, alimento, roupa, moradia.” (Hersey/Blanchard, 1986, p.33)

É considerada pelos autores como a necessidade mais importante para a maioria das pessoas, pois se elas não estiverem satisfeitas elas não terão motivação para sentirem outras necessidades.

Quanto as necessidades de segurança:

“Essa necessidade é essencialmente a necessidade de estar livre do medo de perigo físico e da privação das necessidades fisiológicas básicas. Em outras palavras, é a necessidade da autopreservação.” (Hersey/Blanchard, 1986, p.33)

Os autores garantem que os homens tem preocupação com o futuro, de manter seus bens ou seu emprego que lhe assegurem alimento e moradia amanhã e depois. Quando o homem sente sua segurança ameaçada, as outras coisas parecem-lhe sem importância.

Com relação a necessidade de estima:

“A maioria das pessoas tem necessidade de uma elevada valorização de si mesmas, firmemente baseada na realidade, ou seja, no reconhecimento e no

respeito dos outros. A satisfação dessa necessidade de estima produz sentimentos de confiança em si mesmo, de prestígio, de poder e de controle. A pessoa começa a sentir que é útil e tem influência no seu meio.” (Hersey/Blanchard, 1986, p.34)

A necessidade social faz com que as pessoas, sendo seres sociais, sintam necessidade de pertencerem a vários grupos e de serem aceitas por estes. Quando predomina a necessidade social, a pessoa procurará conseguir relações com os outros.

“Como o homem é um animal social, a maioria dos indivíduos gosta de interagir com os outros em situações em que se sentem participantes e bem-aceitos. Essa é uma necessidade comum. Mas é mais intensa para algumas pessoas que para outras e mais forte em certas situações que em outras. Quer dizer, até uma necessidade tão comum como a participação social, quando analisada mais detidamente, apresenta-se bastante complexa.” (Hersey/Blanchard, 1986, p.41)

Por fim, a necessidade de auto-realização.

“Auto-realização é a necessidade que as pessoas sentem de maximizar seu próprio potencial, seja ele qual for.” (Hersey/Blanchard, 1986, p.35)

“A auto-realização é o desejo de tornar-se aquilo que se é capaz.” (Hersey/Blanchard, 1986, p.35)

Hersey/Blanchard (1986) garantem que a maioria das pessoas tendem a estarem em parte satisfeitas e em parte insatisfeitas com cada necessidade básica.

Davis/Newstrom (1992) quando falam em necessidades básicas afirmam que, devido as diferenças individuais, as pessoas buscam quantidades diferentes de necessidades.

Os modelos de necessidades, como os apresentados anteriormente, fornecem fundamentos para a compreensão e aplicação da modificação comportamental no campo da administração. Assim, segundo os autores, pode-se chegar a resultados mais favoráveis ao se manipular ativamente as conseqüências favoráveis e desfavoráveis do comportamento humano.

3.10 O Que é Mudança?

“Mudança é a passagem de um estado para o outro. É a transição de uma situação para outra situação diferente. Mudança representa transformação, perturbação, interrupção, fratura. A mudança está em toda a parte; nas organizações, nas cidades, nos hábitos das pessoas, nos produtos e nos serviços, no tempo e no clima, no dia-a-dia.” (Chiavenato, 1996, p.24)

Chiavenato (1996) afirma que toda a mudança requer novos caminhos, novas abordagens e novas soluções. A transformação pode apresentar-se de modo gradativo e constante ou rápido e impactante.

O'Donnell (1994) escreve que a postura adotada pelas pessoas diante das mudanças é o diferencial entre o sucesso e o fracasso.

Postura	Perspectiva	Resultado
Gostar das mudanças, incertezas e surpresas; mover-se conscientemente para frente	<i>Este momento é uma excelente oportunidade para aprender e crescer.</i>	Tudo sob controle
Gostar das mudanças, mas às vezes sentir-se impedido, pelas circunstâncias, de progredir	<i>Não sabemos em que isso pode dar.</i>	Controle irregular das mudanças
Não gostar das mudanças, e considerar-se resistentes à elas, ou às vezes, com raiva delas	<i>Tudo é difícil, nós não conseguiremos.</i>	Nenhum controle

Fonte: O'DONNELL, Ken. Raízes da transformação: a qualidade individual como base da qualidade total. Salvador: Casa da Qualidade, 1994, p.24.

Hersey/Blanchard (1986) afirmam que antes de receber novas mudanças as pessoas devem estar motivadas para elas. Uma vez motivadas elas estarão preparadas para receber novos padrões de comportamento.

Chiavenato (1996) afirma que o processo de mudança geralmente é desenvolvido dentro de um campo de forças que atua dinamicamente. Algumas das forças agem positivamente e outras negativamente em relação às mudanças.

“A mudança somente ocorrerá quando se aumentarem as forças de apoio e suporte ou quando se reduzirem as forças de resistência e oposição. Para haver mudança, alguma dessas forças precisa ser influenciada. Na realidade, ambas devem ser influenciadas. A idéia é ajudar a mudança ser aceita e, conseqüentemente, integrada às novas práticas.” (Chiavenato, 1996, p.261)

3.11 Mudança Organizacional

O'Donnell (1994) diz que as empresas vem sofrendo uma revolução empresarial. Essa revolução requer transformações bruscas em conceitos e procedimentos. O autor relaciona alguns:

De	Para	Valores Necessários
Percepção ambígua ou incompleta dos problemas	Abordagem sistêmica dos problemas	Profundidade, coragem, visão
Tomada de decisão individualista e caprichosa	Sistema disciplinado e participativo	Compreensão, humildade, pontualidade
Super-especialização de atividades	Polivalência e trans-disciplinaridade	Auto-respeito, disciplina
Estrutura piramidal e rígida	estrutura horizontal, achatada e flexível	Motivação, flexibilidade
Margem de erro aceita, e ação corretiva para compensar	Acertar a primeira vez e a busca por zero defeitos	Precisão, concentração

Fonte: O'DONNELL, Ken. Raízes da transformação: a qualidade individual como base da qualidade total. Salvador: Casa da Qualidade, 1994, p.19.

Chiavenato (1993) caracteriza as organizações de hoje, como ambientes de constantes mudanças. O ambiente é dinâmico e adaptável, isto porque, atualmente, são essas as condições básicas de sobrevivência empresarial. Explosões de conhecimento, tecnologia, comunicação e economia, modificam constantemente o relacionamento entre as pessoas dentro das empresas.

“O processo de mudança organizacional começa com o aparecimento de forças que vêm de fora ou de algumas partes da organização. Essas forças podem ser exógenas ou endógenas à organização.” (Chiavenato, 1993, p.612)

Segundo o autor, forças exógenas provém do ambiente (tecnologia, novas oportunidades, limitações do ambiente). Essas forças criam na empresa uma necessidade de mudança interna.

As forças endógenas criam na empresa uma necessidade de mudança estrutural e comportamental. Elas provém de tensões nas atividades, interações, sentimentos e resultados de desempenho no trabalho.

Segundo Chiavenato (1996) as forças exógenas e endógenas ou mesmo, fatores internos e externos, provocam grande pressão na administração das empresas e estas são obrigadas a agir. Passa a ser diagnosticado as áreas problemáticas e seus respectivos problemas. Acha-se novas soluções e espera-se comprometimento com os novos cursos de ações para se tentar alcançar resultados gradativamente melhores. Todavia, essas forças não ocorrem individualmente, nem isoladamente. Elas estão inter-relacionadas e vem de alterações ou mudanças já ocorridas anteriormente. Em decorrência destes fatores, aparece uma multiplicidade de exigências de mudanças, classificadas como: físicas, lógicas, estruturais e comportamentais.

MUDANÇAS			
Físicas	Lógicas	Estruturais	Comportamentais
- Novas instalações e arranjos físicos	- Novos objetivos organizacionais	- Novos órgãos e novos cargos	- Novos paradigmas e
- Novas máquinas e equipamentos	- Novas estratégias organizacionais	- Diferentes estruturas organizacionais	atitudes das pessoas
- Novos processos e métodos de trabalho	- Novas missões e novas soluções	- Redução de níveis hierárquicos	- Novos conhecimentos e habilidades
- Novos produtos e novos serviços		- Novas redes de comunicações	- Novas tarefas e atividades
			- Novas relações interpessoais e sociais

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas, 1996, p.28.

“Toda a mudança em uma organização representa alguma modificação nas atividades cotidianas, nas relações de trabalho, nas responsabilidades, nos hábitos e comportamentos das pessoas que são os membros da organização. Enquanto a não-mudança requer significativo volume de acomodação e de ajustamento das pessoas à rotina diária, a mudança significa variações e alterações nessa rotina.” (Chiavenato, 1996, p.247)

Chiavenato (1996) afirma que, em toda a empresa existe uma balança dinâmica de forças que apoiam e sustentam a mudança, e de outras forças que restringem e impedem a mudança. O equilíbrio é rompido toda a vez que se introduzir alguma tentativa de mudança, a qual sofre pressões positivas e negativas criando um momento de forças.

Outro ponto salientado por Chiavenato (1996), em relação a mudança organizacional é que, após a mudança introduzida ocorre um declínio de eficácia das

peessoas com suas atividades. A aprendizagem requer um período de adaptação após a mudança.

“As pessoas precisam adaptar-se às mudanças e durante este período tentam integrar-se à nova situação e tornam-se menos eficazes enquanto desaprendem os velhos hábitos aprendem os novos.” (Chiavenato, 1996, p.262)

“Durante esse período de transição, as pessoas tentam ajustar-se à mudança e elas podem sentir-se desencorajadas devido aos problemas que surgem, como críticas, ataques, falhas, erros etc. Somente após a passagem do tempo, a eficácia é restaurada e a mudança promove resultados mais favoráveis.” (Chiavenato, 1996, p.262)

Para facilitar o processo de mudança, Chiavenato (1996) garante que a participação e o envolvimento das pessoas ajudam muito. Além disso, as recompensas devem ser compartilhadas com todos os envolvidos. A comunicação a respeito das mudanças deve ser ampla, detalhada e iniciar o processo. Também a preservação da segurança e do emprego das pessoas garantem a aceitação e apoio delas para com as mudanças.

“Meios para obtenção do apoio das pessoas para as mudanças:

- *Remoção das barreiras culturais*
- *Liderança para orientar a mudança*
- *Utilização das forças da equipe*
- *Participação e envolvimento das pessoas*
- *Recompensas compartilhadas*
- *Remoção das barreiras organizacionais*
- *Comunicação a respeito da mudança*
- *preservação do emprego das pessoas*
- *Buscar apoio do sindicato*
- *Envolver todo o sistema.”* (Chiavenato, 1996, p.262)

Hersey/Blanchard (1986) enfocam que as mudanças técnicas as quais a organização está sujeita, exercem influência sobre o sistema total, lembrando que a

empresa é um “sistema social aberto”, isto é, que todos os seus aspectos relacionam-se entre si.

“Uma mudança em qualquer parte de uma organização pode ter impactos em outras partes ou em toda a organização.” (Hersey/Blanchard, 1986, p.363)

Com isso, as mudanças devem ser avaliadas para possíveis impactos organizacionais.

3.12 Mudança de Comportamento

Hersey/Blanchard (1986) afirmam que modificar um comportamento pode implicar em uma reavaliação de métodos utilizados para se conseguir que as pessoas cumpram ordens e estejam dispostas a cooperar.

A mudança de comportamento, sob o ponto de vista destes mesmos autores, surge positivamente nas pessoas que fazem parte da organização, através de um anterior preparo das pessoas para novos padrões de comportamento. As forças atuantes sobre os indivíduos são rearranjadas de forma que estes identifiquem a necessidade de mudança. Seria como a alteração de antigas maneiras de executar atividades, para que as pessoas estejam prontas a aceitar novas alternativas. Este processo é realizado através de dois mecanismos: identificação ou interiorização.

“Ocorre identificação quando são dados um ou mais modelos, dos quais os indivíduos podem aprender novos padrões de comportamento, identificando-se com os modelos e tentando ser semelhante a eles. Há interiorização quando os indivíduos são colocados numa situação em que são exigidos novos comportamentos deles, se quiserem agir com sucesso em tal situação. Aprendem esses novos padrões comportamentais não só porque são necessários para sobreviver, mas também por causa das novas necessidades de alta intensidade induzidos pelo comportamento de adaptação.” (Hersey/Blanchard, 1986, p.348)

Segundo os autores, outro mecanismo para induzir mudanças é a força ou submissão. Ela é identificada quando um indivíduo é obrigado a mudar. Isto

acontece pela manipulação direta de alguém com poder. Neste caso, o comportamento parece ter mudado apenas quando o agente de mudança permanece por perto. Quando a supervisão é eliminada, o padrão antigo volta a atuar.

Hersey/Blanchard (1986) salientam também a importância da persistência ao objetivo da mudança. Um indivíduo envolvido num processo de mudança deve permanecer num ambiente que reforce continuamente a mudança desejada.

“O efeito de muitos programas de treinamento tem vida curta quando as pessoas voltam a um meio que não reforça os novos padrões ou, pior ainda, lhes é hostil.” (Hersey/Blanchard, 1986, p.349)

É muito importante conseguir que o novo comportamento adquirido não se extinga com a passagem do tempo. A extinção quando adotada, ocorre em um curto período de tempo.

3.13 Resistência à Mudanças

Chiavenato (1993) descreve que as pessoas dentro das organizações, acostumam-se a uma completa estabilidade e repetição do que fazem, proporcionando assim plena segurança. Elas passam a dominar suas rotinas e seus procedimentos. Quando ocorrem mudanças organizacionais, o funcionário as trata como algo desconhecido, o que pode representar perigo a sua segurança. Logo, as mudanças tornam-se indesejáveis, passando ele a resistir a qualquer tipo de mudança implantada.

Balcão/Cordeiro (1975) definem a resistência como o comportamento que protege o indivíduo dos efeitos de uma modificação. A resistência pode ser percebida quando existe uma função protetora expressa por seu comportamento.

“...o comportamento deve estar tentando proteger a pessoa contra as conseqüências da modificação.” (Balcão/Cordeiro, 1975, p.373)

Segundo estes autores, o comportamento das pessoas que resistem às mudanças podem tomar várias formas:

- hostis;

- agressivos às modificações;
- com falta de esforço;
- com redução de níveis de aspirações;
- com perda de eficiência;
- com o aparecimento de *panelinhas* insatisfeitas.

Outras informações tidas como importantes pelos autores, são as condições que conduzem a resistência:

- existe resistência se a natureza da modificação não estiver clara para as pessoas que estão sendo afetadas;
- os indivíduos são diferentes, logo percebem significados diferentes nas modificações propostas;
- pessoas sob pressão de forças contraditórias;
- pessoas forçadas a aceitar as modificações;
- quando a modificação ignora os grupos já estabelecidos.

Observando os comportamentos e as condições citadas acima, as resistências podem ser trabalhadas ou até podem não existir.

“Quem sempre viveu em empresas imutáveis e estáticas, fechadas e herméticas, onde as coisas não mudam, nunca aprenderá a mudar e a inovar, como fazem as empresas excelentes do mundo industrializado. É que essas empresas tolhem tanto a liberdade das pessoas que estas se ambientam e se acostumam inconscientemente a trabalhar dentro de viseiras, voltadas exclusivamente para a continuidade das coisas e a considerar o conservantismo como tradição e filosofia de trabalho. E como não estão acostumadas ou sequer preparadas para a mudança, as pessoas passam a encará-la como algo esquisito e estranho, sujeito a riscos, fracassos e que envolve fatalmente situações que não podem ser previstas com antecedência.” (Chiavenato, 1996, p.249)

Chiavenato (1996) afirma que para acontecer mudanças é importante que exista um ambiente psicológico propício, uma cultura organizacional adequada e estímulos individuais e grupais para a melhoria. As pessoas podem aceitar

positivamente as mudanças como podem comportar-se negativamente em relação à elas.

“Elas podem mudar porque são simplesmente estimuladas ou coagidas para isso, como podem acomodar-se à mudança, habituando-se a um comportamento rotineiro e cotidiano, como também podem reagir negativamente à mudança através de um comportamento de defesa para manter o status quo ou ainda tentar obstruir de maneira velada ou aberta qualquer tentativa de mudança dentro da empresa.” (Chiavenato, 1996, p.249)

Chiavenato (1996) ainda cita algumas estratégias para contornar a resistência à mudança:

ABORDAGEM	CONTEÚDO	SITUAÇÕES
Educação + Comunicação	Explicação da necessidade e da lógica da mudança às pessoas, aos grupos e à organização toda.	Quando há falta de informação ou quando as análises e informações são ambíguas ou inexatas.
Participação + Envolvimento	Solicitação às pessoas que ajudem a desenhar a mudança.	Quando o iniciador não dispõe de toda a informação para projetar a mudança e os resistentes tem considerável poder para resistir.
Facilitação + Apoio	Oferta de retreinamento, apoio emocional e de compreensão às pessoas afetadas pela mudança.	Quando as pessoas resistem devido a problemas psicológicos, emocionais e de ajustamento pessoal.
Negociação + Acordo	Negociação com resistentes, mesmo solicitando sugestões.	Quando uma pessoa ou grupo saem perdendo com a mudança e tem poder para resistir.

Manipulação + Cooptação	Dando às pessoas-chaves papel importante no desenho e implementação da mudança.	Onde outras táticas não funcionam bem ou são de custo extremamente alto.
Coerção Explícita + Implícita	Ameaça com perda do emprego ou transferências, perda de promoção, etc.	Quando a rapidez é essencial e os resistentes contam com considerável poder de resistir.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas, 1996, p. 257.

As estratégias para lidar com as resistências às mudanças organizacionais também apresentam vantagens e limitações, que são citadas por Chiavenato (1996), no quadro a seguir:

ABORDAGEM	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Educação + Comunicação	Desde que persuadidas, as pessoas poderão ajudar na implementação da mudança.	Consome muito tempo se envolver um número grande de pessoas.
Participação + Envolvimento	Pessoas que participam estarão mais comprometidas com a mudança e com a informação de que dispõe.	Consome muito tempo se os participantes projetarem uma mudança inadequada ou de acordo com suas idéias.
Facilitação + Apoio	É a melhor abordagem para problemas psicológicos de ajustamento pessoal.	Pode consumir muito tempo e ter um custo muito alto e mesmo assim fracassar.
Negociação + Acordo	Quase sempre é uma forma	Pode ter custo alto se

	mais fácil de evitar ou de neutralizar resistências.	alertar ou levar outras pessoas a também negociarem sua concordância.
Manipulação + Cooptação	Pode ser uma solução rápida e até barata para solucionar problemas de resistência.	Pode conduzir a problemas futuros se as pessoas se sentirem manipuladas.
Coerção Explícita + Implícita	É rápida e pode superar ou aplacar qualquer tipo de resistência.	Pode ser muito arriscada se deixar as pessoas irritadas ou magoadas com os indicadores.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas, 1996, p. 258.

Ainda segundo Chiavenato (1996) a reação das pessoas resistindo a mudanças pode trazer alguns benefícios para a empresa. Ela leva a administração a reexaminação das propostas de mudança, adequando-as as expectativas dos envolvidos. Ajuda a identificar áreas de problemas onde a mudança pode provocar dificuldades, permitindo a empresa tomar ações corretivas antes de acontecer problemas mais sérios. Permite um melhor trabalho de comunicação sobre a mudança tornando-a mais aceitável. Proporciona informações sobre a intensidade das emoções das pessoas, encorajando-as a pensar e a falar mais a respeito da mudança para poder entendê-la melhor.

Bertoni (1994) levanta outro ponto relativo ao assunto em questão. Segundo ela, os conflitos existentes na empresa com relação a administração, não são considerados como resistências a mudanças.

“Conflitos latentes na organização são resistências à gestão interior, e podem emergir durante o processo de mudança”. (Bertoni, 1994, p. 54).

A autora cita algumas causas possíveis de conflitos organizacionais:

- padrões rígidos de conduta por parte de chefes e supervisores;
- falta de autonomia para executar o trabalho;
- comunicação baseada em boatos - falta de transparência nas comunicações;
- divergência de metas e objetivos;
- falta de objetivos organizacionais claros;
- expectativas pessoais e de trabalho não atendidas;
- direitos não atendidos;
- recursos escassos;
- falta de relação de confiança;
- sentimento de ameaça à segurança;
- falta de envolvimento nas tomadas de decisões.

Miner (1972) expõe alguns pontos relativos a características de pessoas, dentro do ambiente organizacional, que podem vir a dificultar qualquer processo de mudança.

Primeiramente o autor relata que a diferença entre sexos não difere acentuadamente no que diz respeito a capacidade. Segundo estudos, existem áreas em que as mulheres são superiores e áreas em que os homens tendem a sobressair. As diferenças que ainda existem em relação à trabalhos estritamente masculinos ou femininos estão intimamente ligados a questão cultural. Mesmo assim, quando um homem ou uma mulher, como indivíduos, estão dispostos a superar as limitações das condições de sexo, podem conseguir grandes desempenhos no trabalho. Um período de tempo destinado ao processo de aprendizagem pode resultar em mudanças. Para qualquer tentativa de mudança, quanto a diferença entre sexos, a oposição é firmemente engastada na cultura. Sobre este aspecto, as possibilidades de mudanças causam diferenças através de treinamentos.

Tratando-se de idade, Miner (1972) afirma que grupos de pessoas mais velhas e mais moças, quando essas são iguais em termos de instrução, não é registrado problemas. Com relação à mudanças:

“As pessoas mais idosas tiveram oportunidade de desenvolver atitudes bastante definidas em resultado de sua ampla experiência de trabalho.

Através dos anos, crenças referentes à maneira correta de fazer as coisas tem sido repetidamente reforçadas, a ponto de se tornarem firmemente estabelecidas na personalidade. Por esta razão, indivíduos que permanecem na força de trabalho por um considerável período freqüentemente deixam de apreciar o valor das novas técnicas e processos. Fracassam em aprender novas habilidades, mais porque não acreditam que tal aprendizagem seja desejável do que por falta de capacidade.” (Miner, 1972, p.21)

É salientado, depois de tais explicações, que o retreinamento constitui constante fato na vida das pessoas e da empresa.

“Quanto mais velha for a pessoa, tanto mais tempo e experiências novas serão necessários para se conseguir uma mudança no seu comportamento.” (Hersey/Blanchard, 1986, p.32)

“Embora seja possível mudar o comportamento de pessoas mais velhas, isso só se consegue após longos espaços de tempo e mediante condições dirigidas. A decisão de investir em tal mudança é quase uma questão econômica, no sentido de alocar recursos limitados em termos de desejos humanos ilimitados. Para as pessoas mais jovens poderá ser necessário menos tempo de treinamento, e o período de retorno potencial será bem maior.” (Hersey/Blanchard, 1986, p.32)

Com relação a diferenças ocupacionais Miner (1972) garante que a empresa deve saber dispor as pessoas em serviços nos quais suas capacidades e características possam contribuir para o sucesso organizacional e pessoal. Outra observação é que muitos indivíduos em serviços de nível inferior possuem capacidades para um desempenho muito acima. Além de capacidades, é mais difícil conseguir que um indivíduo desempenhe um serviço que se afaste, sob muitos aspectos, de seu campo pessoal de interesses. Trabalhando em seu campo de interesse, o indivíduo apresenta maior nível de satisfação e desempenho, bem como facilita a consecução dos objetivos organizacionais.

3.14 Alcançando o Comprometimento

Cerqueira (1994) conclui que o comprometimento deve trazer integração da pessoa àquilo que deve ser feito e ocorre por um processo voluntário de adesão psicológica à idéia, à ordem, etc.

“Esse tipo de adesão só acontece quando preexiste uma base motivacional adequada, dando sustentação psicológica à pessoa...” (Cerqueira, 1994, p. 10).

Segundo este mesmo autor, as empresas possuem uma necessidade, desde seu início, de estabelecerem o seu sistema de valores, credos ou paradigmas, com a finalidade de facilitar o comprometimento das pessoas com aquilo que deve ser feito. Quando a empresa não possui sua base de valores e credos difundidas entre todos os seus colaboradores, ela desenvolve uma probabilidade maior das pessoas apenas estarem envolvidas com outras pessoas e com o sistema.

Outro ponto observado por Cerqueira (1994) é que, em qualquer grupo de pessoas sempre haverá dificuldades na obtenção de um único consenso, pois existem diferenças de percepção por parte de cada indivíduo. Isto se dá pela diversidade dos interesses pessoais de cada um. Assim, irão existir pessoas quase envolvidas, pessoas oscilantes e pessoas comprometidas. A obtenção do consenso é trabalhosa e exige tempo e habilidade. Mas, o que todas as empresas pretendem é ter o máximo de pessoas comprometidas, poucas oscilantes e o mínimo apenas envolvidas. Aqueles que não entram na sinergia do comprometimento acabam por destoar-se e aparecem como diferentes. Também é ressaltado pelo autor que a filosofia do comprometimento é lenta, gradual e só é realmente obtida com muito trabalho entre os participantes.

“...o que facilmente um entende e transforma em atitudes, o outro não entende, portanto, não pratica.” (Cerqueira, 1994, p. 16).

Cerqueira (1994) garante que os valores culturais em uma organização são necessários para se obter uma cultura de comprometimento.

“Valor cultural é tudo aquilo que nos incentiva à prática de uma atitude preestabelecida, tendo como base algo que reconhecemos como válido e bom para nós.” (Cerqueira, 1994, p. 17).

O autor cita como valores básicos:

1. A auto-estima das pessoas deve ser desenvolvida positivamente, evitando afetá-la negativamente. Quando ela estiver afetada negativamente terá maior probabilidade de reações psicológicas contrárias, falta de adesão interna e conflitos internos. Quando estiver positiva, a probabilidade será de mais motivação psicológica no trabalho e a obtenção de aceitação e adesão total.
2. Desenvolvimento da empatia nas relações diárias de interação interpessoal.

“As pessoas empáticas têm maior probabilidade de obter a aceitação, a adesão interna das outras, ou seja, suas atitudes serão facilitadoras da obtenção do comprometimento pessoal com suas idéias, ordens, etc.” (Cerqueira, 1994, p. 21).

3. A afetividade nas relações interpessoais. Segundo Cerqueira (1994) ela é grande facilitadora da empatia, pois se não sentirmos a outra pessoa como ser humano, nunca conseguiremos nos colocar no lugar dela, e nunca trabalharemos sua auto-estima. A aproximação, a conversa informal, a afetividade com as pessoas abre um canal de aproximação e aumenta a probabilidade de obter comprometimento.

Cerqueira (1994) cita como valores decorrentes para a obtenção do comprometimento:

- transparência (verdade como instância maior);
- alavancagem de soluções (acabar com o estado de omissão).

É preciso criar apoios para facilitar a prática e consolidar a sinergia do comprometimento.

“Numa cultura avançada, todos devem falar a mesma linguagem, baseada em valores consensados. Os treinamentos modernos devem introduzir conceitos culturais que facilitam o comprometimento, mas não basta treinar por treinar; é preciso globalizar, atingindo chefias e, se possível, todos os funcionários da empresa.” (Cerqueira, 1994, p. 48).

“Os treinamentos culturais devem ser acompanhados de projetos-apoio que, ao serem implantados na empresa, alavancam a prática dos valores e da

sinergia do comprometimento, gerando incentivo à mudança comportamental.”
(Cerqueira, 1994, p. 48).

“Os projetos culturais devem ser organizados e implantados em cima de uma base explicitada e difundida de valores em todos os segmentos da organização dentro de um planejamento de apoio à nova cultura do comprometimento, etc.” (Cerqueira, 1994, p. 50)

4 METODOLOGIA DO TRABALHO

4.1 Caracterização da Pesquisa

4.1.1 Abordagem

A abordagem dos dados foi de forma qualitativa pois o estudo de caso realizado trata de pessoas em seu ambiente de trabalho e precisa de informações individuais de cada colaborador. Seu ponto principal de estudo são as pessoas e a forma de como elas interagem com a empresa.

“... na pesquisa qualitativa os dados são colhidos através de perguntas abertas (quando em questionários), em entrevistas em grupos, em entrevistas individuais em profundidades e em testes projetivos.” (Mattar, 1996, p.77)

“Os dados podem ser tratados de forma qualitativa como, por exemplo, codificando-os, apresentando-os de forma mais estruturada e analisando-os.” (Vergara, 1997, p.57)

As informações coletadas fazem parte da realidade do dia-a-dia dos funcionários.

4.1.2 Perspectiva do Estudo

A perspectiva do estudo foi transversal pois os dados analisados levaram em consideração os dias atuais e estes não foram avaliados com a evolução do tempo.

4.2 Delineamento da Pesquisa

4.2.1 Meios

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica, de campo e estudo de caso.

Bibliográfica pois a fundamentação teórica foi realizada através da investigação em livros e periódicos sobre o assunto em foco na pesquisa.

“Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.” (Vergara, 1997, p.46)

“Uma das formas mais rápidas e econômicas de amadurecer ou aprofundar um problema de pesquisa é através do conhecimento dos trabalhos já feitos por outros, via levantamentos bibliográficos. Este levantamento deverá envolver procura em livros sobre o assunto, revistas especializadas ou não, dissertações e teses apresentadas em universidades e informações publicadas em jornais, órgãos governamentais, sindicatos, associações de classe, concessionários de serviços públicos etc.” (Mattar, 1996, p.82)

Pesquisa de campo pois a pesquisa foi baseada em informações empíricas no local de estudo.

“Pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo.” (Vergara, 1997, p.45)

Estudo de caso por ser detalhado com as informações obtidas em loco.

“Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo.” (Vergara, 1997, p.47)

“O método do estudo de casos pode envolver exame de registros existentes, observação da ocorrência do fato, entrevistas estruturadas, entrevistas

não estruturadas etc. O objeto do estudo pode ser um indivíduo, um grupo de indivíduos, uma organização, um grupo de organizações ou uma situação.” (Mattar, 1996, p.84)

4.2.2 Fins

Quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória, descritiva, explicativa e aplicada.

Exploratória porque no setor onde foi realizado o estudo, não existe conhecimento sobre pesquisas feitas que abordassem os mesmos objetivos que este projeto propõe.

“A investigação exploratória é realizada em área no qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado.” (Vergara, 1997, p.45)

“A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação quanto a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes.” (Mattar, 1996, p.80)

Descritiva pois a pesquisa descreve a opinião das pessoas em estudo.

“A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno.” (Vergara, 1997, p.45)

Explicativa pois através da pesquisa procurou se esclarecer as causas que contribuem para o fenômeno, justificando o motivo.

“A investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar-lhe os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno.” (Vergara, 1997, p.45)

Aplicada porque a pesquisa nasceu da necessidade da chefia do setor de conhecer e trabalhar problemas existentes em relação a comportamento e comprometimento dos funcionários com a empresa.

“A pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não.” (Vergara, 1997, p.45)

4.3 Delimitação da Pesquisa

4.3.1 População

O universo da pesquisa foi os funcionários da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, lotados no centro de operações de veículos. Foram oito os colaboradores entrevistados. Não entraram na pesquisa os estagiários.

A população é definida por Vergara (1997) como:

“Entende-se aqui por população não o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o tema, mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoa, por exemplo), que possuem as características que serão objeto de estudo.” (Vergara, 1997, p.48)

4.3.2 Amostra

Por ser uma população pequena, toda ela foi utilizada para a obtenção dos dados primários.

“População amostral ou amostra é uma parte do universo (população), escolhida segundo algum critério de representatividade.” (Vergara, 1997, p.48)

A amostra pesquisada é não probabilística pois a pesquisa não foi baseada em procedimentos estatísticos.

É por tipicidade pois as informações foram coletadas com a ajuda de todos os colaboradores do setor.

“por tipicidade: constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo, o que requer profundo conhecimento dessa população.” (Vergara, 1997, p.49).

4.4 Técnica de Coleta de Dados

4.4.1 Tipos de Dados

Os dados coletados para a consecução do trabalho são dados primários e dados secundários. Primário pois utilizou-se o método de entrevistas pessoais. Secundário por utilizar dados de livros, dissertações e artigos relevantes ao tema.

4.4.2 Instrumento de Coleta

os dados primários, como já citado anteriormente, foram obtidos através de entrevistas pessoais individuais.

“O método da entrevista é caracterizado pela existência de uma pessoa (entrevistador) que fará a pergunta e anotará as respostas do pesquisado entrevistado. A entrevista pode ser realizada pessoalmente ou por telefone, e individualmente ou em grupos.” (Mattar, 1996, p.170)

“A entrevista pessoal consiste em o entrevistador e o(s) entrevistados estarem em contato pessoal para a obtenção dos dados.” (Mattar, 1996, p.170)

“A entrevista pessoal possui alta versatilidade, à medida que está baseada no contato pessoal. Este contato pessoal permite que, em caso de dúvidas e em questões mais complexas, o entrevistador elabore a pergunta de outra forma, faça esclarecimentos e explanações não previstas para elucidá-las, utilize apoio de material auxiliar, como amostras ou fotos do produto. Essa grande versatilidade permite que instrumentos não estruturados possam ser aplicados pela entrevista pessoal sem problemas.” (Mattar, 1996, p.172)

4.5 Tratamento dos Dados

Os dados coletados foram trabalhados de forma qualitativa, todas as informações foram relevantes na consecução do estudo.

4.6 Limitações do Método

O ambiente de realização do estudo é pequeno e possui poucos colaboradores. Por tal motivo o levantamento de dados primários foi facilitado e mais consistente, também por existir mais tempo para a realização das entrevistas.

A pesquisa sofreu influência de variáveis que não tinham sido consideradas no projeto.

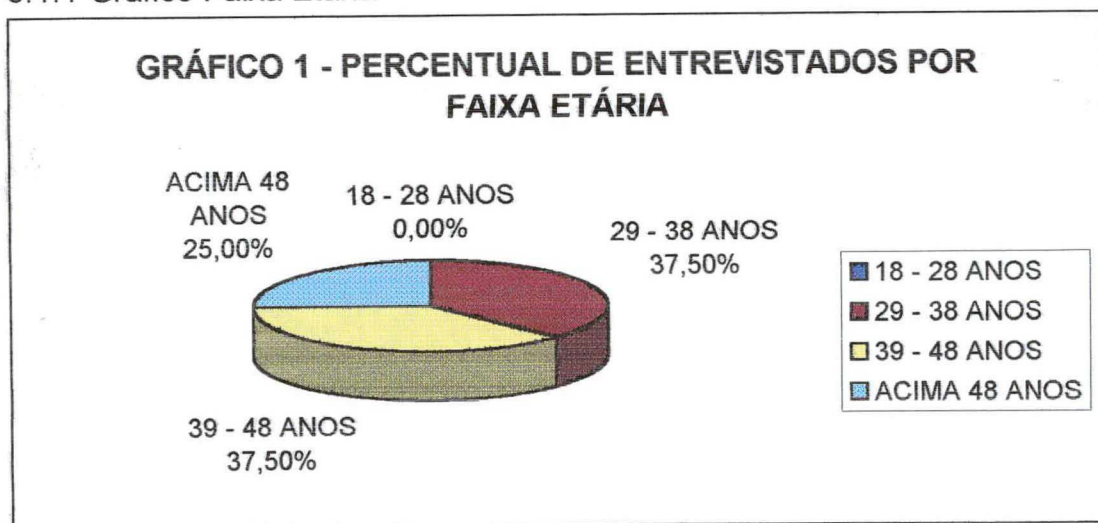
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados apresentados foram embasados nas necessidades básicas do ser humano, apresentadas por Chiavenato (1993) e, nas ações de qualidade já implantadas pela empresa (Histórico e Evolução da Qualidade na DR/SC - anexo). A finalidade é visualizar mudanças de comportamento das pessoas depois da implementação do programa de qualidade dos Correios.

Como limitações, 25% dos entrevistados não concluíram as entrevistas, com receio de comprometer-se em relação à suas informações, face ao acontecido em outras oportunidades. Tal fato revela um despreparo da organização com relação ao programa de qualidade. A empresa é antagônica quando, conforme Histórico e Evolução da Qualidade na DR/SC (1999), em anexo, apresenta o item “O que é qualidade total” (p.4) e afirma que qualidade é criar um clima de confiança, eliminando o receio de participar e as barreiras entre diversas áreas.

5.1 Dados Pessoais

5.1.1 Gráfico Faixa Etária

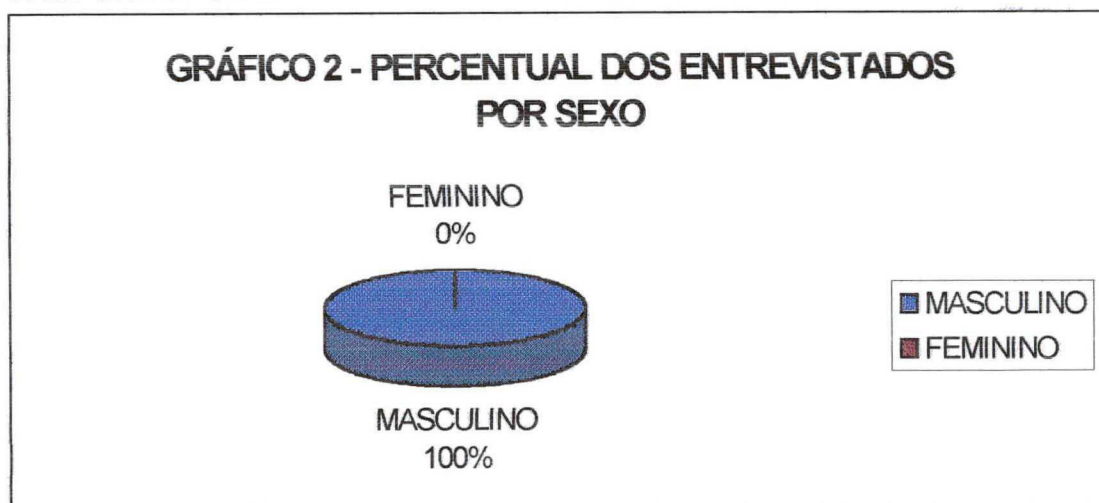


Com relação à faixa etária, a maioria dos entrevistados tem idade superior a 40 anos. Isso pode implicar em muito mais tempo para que as pessoas aceitem as mudanças, mudem seu comportamento e se comprometam mais com a empresa.

“Quanto mais velha for a pessoa, tanto mais tempo e experiências novas serão necessárias para se conseguir uma mudança no seu comportamento.” (Hersey/Blanchard, 1986, p.32)

“Embora seja possível mudar o comportamento de pessoas mais velhas, isso só se consegue após longos espaços de tempo e mediante condições dirigidas.” (Hersey/Blanchard, 1986, p.32)

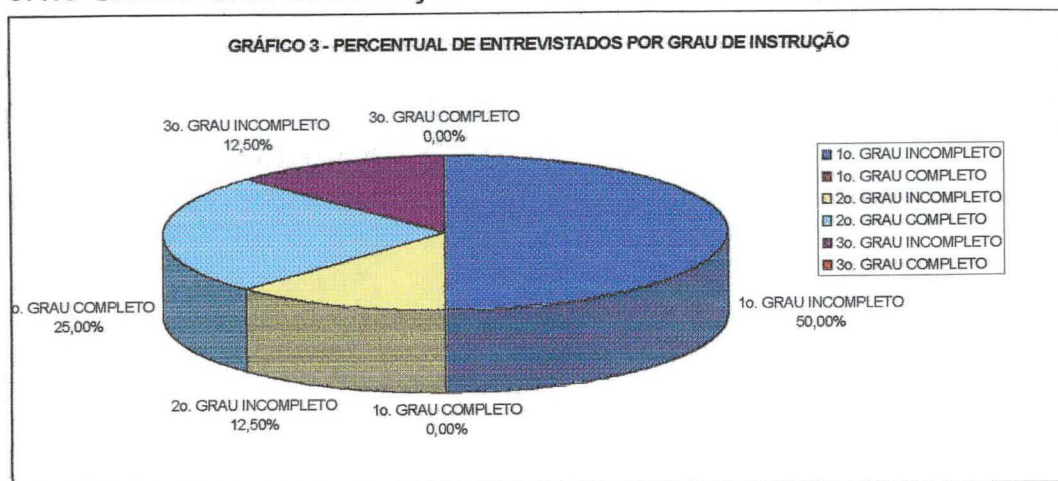
5.1.2 Gráfico Sexo



Quanto a sexo, 100% do setor é composto por funcionários do sexo masculino.

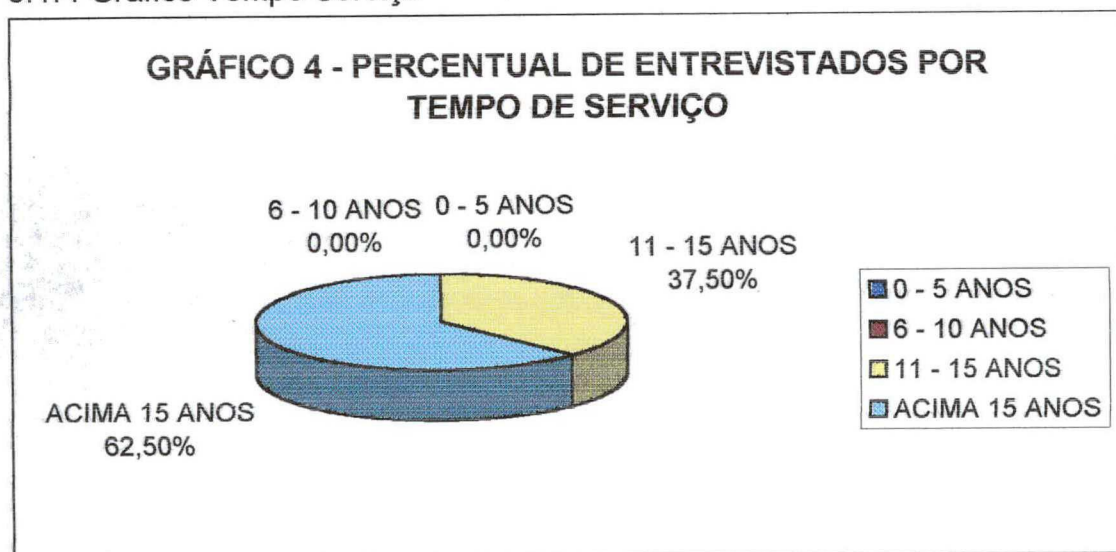
A limitação na condição sexo, segundo Miner (1972), não difere a respeito de capacidade. As diferenças existentes são questões culturais. Qualquer um dos sexos, seja o masculino ou o feminino, pode conseguir mudanças superando as limitações culturais.

5.1.3 Gráfico Grau de Instrução



A situação do setor quanto ao grau de instrução de seus colaboradores é que, 50% deles possuem apenas o primeiro grau incompleto. Este dado não é considerado fator de grande influência para mudança de comportamento pois, segundo Miner (1972), grupos de pessoas quando são iguais em termos de instrução, não registram problemas de consenso. Neste caso, a qualidade dos treinamentos e das informações é que são considerados pontos importantes para as mudanças.

5.1.4 Gráfico Tempo Serviço

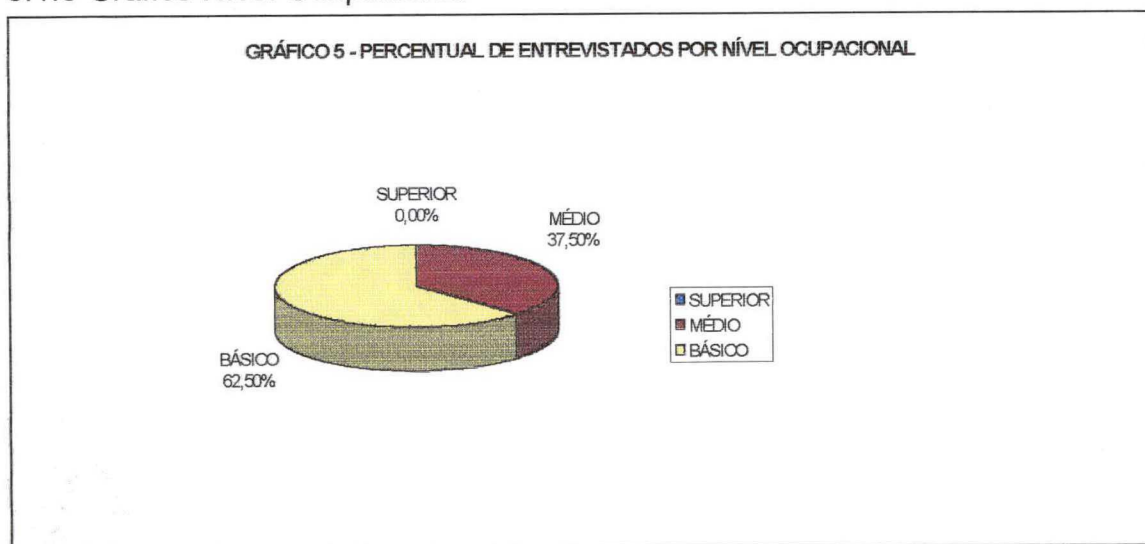


Quanto ao tempo de serviço, a maioria dos entrevistados (62,5%), trabalha a mais de 15 anos na empresa. A dificuldade de atingir mudança de comportamento pode estar nas alterações de antigos conceitos e modos de trabalhos.

“Uma das decorrências inevitáveis de todo o aparato organizacional e cultural são os continuísmos: a tendência de manter as coisas sempre do mesmo jeito e rejeitar qualquer mudança. Continuar da mesma forma e sempre.” (Chiavenato, 1996, p.65)

Chiavenato (1996) relata o continuísmo como consequência no comportamento das pessoas. As pessoas passam a se perguntar: Porque mudar se a muito tempo a maneira de executar as tarefas é a mesma e continua dando certo? Sempre foi feito desta forma e nunca houve necessidade, ocasião ou pressão para mudar as coisas. Segundo o autor, é aí que entra a noção de continuísmo.

5.1.5 Gráfico Nível Ocupacional



Segundo os resultados, 62,5% dos entrevistados se enquadram no nível ocupacional básico. Miner (1972) diz que a dificuldade de mudança pode apresentar-se quando as pessoas executam serviços nos quais suas capacidades, características e interesses não contribuam para o sucesso pessoal e organizacional.

5.2 Condições de Trabalho

O fator avaliado tem como objetivo identificar, segundo a opinião das pessoas do setor, se com a implementação do programa de qualidade ocorreram mudanças em seus comportamentos em relação as atuais condições de trabalho oferecidas pela empresa.

Com relação a avaliação de desempenho, segundo as entrevistas respondidas, 100% dos entrevistados garantem conhecer os critérios utilizados para avaliar seu desempenho no trabalho, sabem que é através do gerenciamento de desempenho e participam de sua avaliação; 67% deles acreditam que uma boa avaliação depende da qualidade de seu trabalho e, para que isso aconteça, empenham-se ao máximo para que a avaliação seja satisfatória à eles e a empresa, 83% garantem ter tido melhoras significativas no ambiente onde realizam suas tarefas e procuram manter o ambiente saudável pois concluíram que a qualidade do trabalho pode ser vista em um ambiente limpo, arrumado e organizado, acham que o 5S teve grande importância nesse processo e, apesar de não conhecerem suas reais intenções, prezam, na medida do possível, pelas finalidades do mesmo. Quanto a responsabilidade pela qualidade do trabalho realizado, 100% dos entrevistados afirmam que depois das mudanças ocorridas no setor, eles sentem-se muito mais responsáveis e procuram trabalhar para manter a qualidade de seus serviços. Além desses aspectos, 67% dos entrevistados garantem que cooperam para que o setor onde trabalham tenha organização pois só assim poderão ser reconhecidos pelos demais departamentos como um setor competente. Em relação a comunicação mantida com a chefia, 83% dos entrevistados melhoraram muito sua comunicação, mesmo porque, a chefia do setor foi mudada. Antes, a chefia era autoritária e repressiva.

O resultado das entrevistas garante que 83% dos colaboradores melhoraram seu desempenho no trabalho mas a empresa não os reconheceu como profissionais competentes e também, 83% deles não conseguiu melhorar muito a qualidade dos serviços pois a empresa não proporcionou os recursos tecnológicos, materiais e humanos que deveria; 83% dos entrevistados não se empenha por um crescimento pessoal e profissional pois as oportunidades que surgem a empresa as

oferece àqueles com melhores níveis ocupacionais: 83% afirmam nunca participarem ativamente nos trabalhos e na liderança do setor pois a empresa não dá espaço à eles, é observado muita política entre diretorias, gerências e chefias e, por esse motivo, não é dada importância às idéias dos colaboradores.

As constatações levam à conclusão que, neste aspecto, grande parte dos entrevistados mudaram seus comportamentos quanto a conhecer e reconhecer sua avaliação, em manter um ambiente de trabalho saudável, em sentir-se muito mais responsável dentro da organização, em cooperar para a organização do seu setor de trabalho e a ter melhorado muito a comunicação com a chefia. Também, grande parte dos entrevistados garantem que melhoraram seu desempenho no trabalho mas que a empresa não reconhece sua competência, que não conseguiram melhorar a qualidade do trabalho por não terem recursos, que não empenham-se por um crescimento profissional pois a empresa não oferece oportunidades e que não participam dos trabalhos e da liderança do setor pois a empresa não lhes dá oportunidade de participação. Isso implica que alguns pontos devem ser revistos pela organização e dadas melhores condições aos funcionários do setor para realizarem melhores trabalhos.

Estar satisfeito com as condições de trabalho, neste caso, mudar o comportamento para que as condições melhorem, é garantir qualidade pessoal para si mesmos e ter garantia de um resultado final com qualidade total, conforme descreve Moller (1992).

Segundo O'Donnell (1994), é importante para o desempenho dos colaboradores que a organização trabalhe em favor das mudanças garantindo o gosto e a aceitação delas por parte das pessoas, e não se sintam impedidos de progredir.

5.3 Relacionamento Interpessoal

O fator avaliado tem como objetivo identificar, segundo a opinião das pessoas do setor, se com a implementação do programa de qualidade ocorreram mudanças em seus comportamentos com relação a relacionamentos interpessoais.

Com o resultado das entrevistas concluídas constatou-se que 100% dos entrevistados, depois da implementação do programa de qualidade, melhoraram seus comportamentos, sua maneira de tratar as pessoas; 83% deles garantem que estão aprendendo a trabalhar em equipe apesar de, as vezes, existir certo individualismo na execução das tarefas; 100% dizem sempre ter existido descontração e espontaneidade por parte deles na realização das atividades, mas que, realmente, depois da implementação do programa de qualidade, tais valores se fortaleceram. Quanto a existir cooperação, companheirismo e integração, 83% afirmam que aprenderam a trabalhar nesse espírito; também 100% dos entrevistados sempre deram valor a seus colegas de trabalho, tratando-os como profissionais competentes e 71% deles incentivam seus colegas a atingirem melhores desempenhos e a continuarem sendo bons profissionais.

Sobre o que foi descrito conclui-se que a maioria do grupo admitiu mudanças em seus comportamentos, pois sente necessidade de um bom relacionamento interpessoal, e a maioria também trabalha para obter melhorias.

As relações interpessoais bem aceitas pelos colaboradores aumentam o canal de aproximação entre pessoas, resulta em um sólido trabalho de equipe e aumenta a probabilidade de comprometimento, garante Cerqueira (1994).

Chiavenato (1996) diz que num processo de mudança comportamental são necessárias as relações interpessoais e sociais, que em conjunto com outros fatores, proporcionam novos cursos às ações preexistentes, tendendo a resultados gradativamente melhores.

5.4 Satisfação Pessoal

O fator avaliado tem como objetivo identificar, segundo a opinião das pessoas do setor, se com a implementação do programa de qualidade ocorreram mudanças em seus comportamentos com relação a satisfação pessoal.

Com o resultado das entrevistas concluídas constatou-se que, 100% dos entrevistados, depois da implementação do programa de qualidade, sentem-se mais satisfeitos com o seu emprego pois acham que a empresa tem seriedade e lhes passa segurança; 67% garantem que depois das melhorias realizadas estão mais satisfeitos com seu setor de trabalho, segundo eles, o setor está muito mais organizado; com relação a seu cargo atual, 83% sentem-se bem satisfeitos pois, considerando a sua formação, a empresa lhes concedeu um cargo superior ao que lhes caberiam. Com relação a salário, 67% estão insatisfeitos, isso se dá pelo fato de terem adquirido mais responsabilidades e trabalharem a muito tempo com esta empresa; 50% deles sente-se satisfeito com o nível de responsabilidade que a empresa concedeu a eles depois da implementação do programa, já os outros 50% sentem-se insatisfeitos visto que, segundo suas opiniões, eles possuem capacidade para deter mais responsabilidades. Dos entrevistados, 83% garantem nunca contribuir com idéias ou opiniões nos trabalhos de sua área pois, mesmo depois da implementação do programa de qualidade, a empresa não lhes dá direito a tamanha participação. Eles recebem as decisões determinadas pelas chefias e, 83% deles não está satisfeito com a valorização que a empresa dá a seus funcionários, eles afirmam não existir suficiente preocupação da empresa com seus colaboradores.

Conforme o resultado apresentado conclui-se que a maior parte dos entrevistados, depois da implementação do programa de qualidade sente-se satisfeito e mudou seus conceitos em relação a seu emprego, a seu setor de trabalho e a seu cargo. A metade dos entrevistados está satisfeita com a responsabilidade que detém e trabalha a favor de qualidade nas responsabilidades adquiridas e a outra parte sente-se insatisfeita e aberta a receber maiores responsabilidades e com isso poder mostrar melhor a qualidade do seu serviço. Além disso, grande parte das pessoas afirmam que continuam insatisfeitas com seu salário e com a não valorização do funcionário e

nunca contribuem com idéias ou opiniões. Isso implica que algumas questões precisam ser revistas pela empresa a fim de obter mudança no comportamento das pessoas objetivando a satisfação pessoal.

A satisfação pessoal vem de encontro ao estudado por Ishikawa (1993) que fala sobre qualidade pessoal. As pessoas precisam sentir-se confortáveis e felizes com a organização para poderem utilizar ao máximo suas capacidades e seus potenciais. Neste caso surge a importância de se trabalhar a satisfação das pessoas para que elas venham a atingir sua qualidade pessoal e consequentemente chegar a qualidade dos serviços que executam.

5.5 Desenvolvimento de Recursos Humanos

O fator avaliado tem como objetivo identificar, segundo a opinião das pessoas do setor, se com a implementação do programa de qualidade ocorreram mudanças em seus comportamentos quanto ao desenvolvimento de uma melhor política de recursos humanos.

Depois de implementado o programa de qualidade na empresa, 67% dos entrevistados que concluíram suas entrevistas, afirmam que não aproveitam as oportunidades que a empresa proporciona para que eles possam progredir profissionalmente, isso porque segundo eles, não são dadas muitas oportunidades para os profissionais do nível básico; 83% deles não chegam ao limite de seu desempenho profissional porque a empresa não valoriza tais atitudes; 100% dos entrevistados consideram que tiveram melhoras no seu desempenho para serem considerados como profissionais competentes e para melhorarem o resultado do sistema de avaliações mas que, as informações sobre eles ficam apenas escritas, não saem do papel para se concretizar em prêmios. Quanto a melhorar o grau de instrução, 100% dos entrevistados não aproveita os incentivos da empresa para esta melhoria, apesar de saberem que a organização preza por funcionários mais escolarizados e está sempre incentivando-os. Além disso, 100% deles passou a valorizar a assiduidade, a pontualidade e o cumprimento de normas e regulamentos, pois a empresa também

preza muito por este aspecto e, 100% consideram que os benefícios legais e assistenciais que a empresa proporciona são fortes fatores de motivação para a realização de suas tarefas, muitos ainda afirmam que é um fator muito mais forte do que o próprio salário, é o que os faz continuar trabalhando na empresa.

Segundo o resultado acima, conclui-se que a empresa não está proporcionando a maior parte do grupo oportunidades de progresso profissional e não tem realizado a conscientização necessária quanto ao valor humano, através dos benefícios de sua política de recursos humanos, fazendo assim com que as pessoas não se motivem a mudar comportamentos. Mesmo quando grande parte desse grupo muda seu comportamento, a empresa não supera o esperado, voltando o grupo a desmotivação. Já, valores e cultura organizacionais, bem como benefícios legais são fatores que influenciam positivamente as pessoas para mudanças de comportamento.

Em uma mudança organizacional novas estratégias devem ser implantadas. Hersey/Blanchard (1986) afirmam que antes de receber novas mudanças as pessoas devem estar motivadas para elas. Estando motivadas elas terão condições de assumirem novos comportamentos. O'Donnell (1994) cita o desenvolvimento de recursos humanos como princípio básico, que deve ser trabalhado para que ocorra êxito na implementação de uma gestão pela qualidade. A empresa deve mudar seu enfoque colocando os seres humanos como sua maior fonte de riqueza. Para fazer com que as pessoas adquiram tal sentimento é necessário um bom trabalho em educação e treinamento, com a finalidade de conscientização, antes da implementação.

6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

6.1 Conclusões

Tendo em vista o que foi apresentado, conclui-se que os profissionais alocados no setor de estudo tentam participar do processo que sugere mudanças na maneira de pensar e de comportamento, pois sabem que o desempenho da empresa e suas contribuições pessoais dependem da mudança de seus comportamentos. Isso pode ser visualizado através da relação entre mudanças de comportamento ocorridas e as não mudanças. A quantidade de mudanças de comportamento que ocorreram com os colaboradores do setor é relativamente maior que a não aceitação delas. Isso ocorre pelo fato das pessoas estarem, de certa forma, motivadas a participar e aceitando a nova gestão de qualidade implementada pela empresa. As não mudanças de comportamento, na sua maioria, resultam da falta de credibilidade das pessoas com relação a empresa sob alguns aspectos, por não acreditarem em suas intenções de proporcionar melhorias. É fácil de observar que falta educação, treinamento e conscientização das pessoas para as reais intenções que programa de qualidade total propõe.

Não basta apenas implementar mudanças e esperar que as pessoas passem a apreciá-las, é necessário muito mais do que isso. É necessário motivar as pessoas para elas, prepará-las para mudar comportamentos, envolvê-las no processo, participá-las das recompensas e reforçar continuamente o processo. Neste caso específico, as pessoas sentem-se despreparadas para as mudanças, não conhecem na totalidade o programa de qualidade implementado mas, mesmo assim, tentam adaptar-se as transformações que a empresa vem sofrendo.

A implementação do programa de qualidade na empresa partiu da alta administração e continua apenas com ela. É sabido que toda a organização deve participar do programa de qualidade, estar envolvida com ele. Que deve haver, por

parte da empresa, a necessidade de esforço de educação e treinamento para todos os envolvidos. A implantação deve ser contínua e orientada com competência. Na empresa em questão, tais fatores não são observados com a devida importância. As informações ficam retidas nas diretorias e poucas chegam aos funcionários. Educação e treinamentos constantes para o fortalecimento das novas mudanças quase não existem a este grupo de pessoas. Elas realmente ficam esquecidas. Neste caso, fica fácil observar um despreparo da organização para com o programa. É fácil manter escritas no papel ações relativas à busca de qualidade total, difícil são implementá-las e trabalhá-las para garantir bons resultados. Parte daí a dificuldade de obter mudança de comportamentos, mudanças de pensamentos e consequentemente o comprometimento das pessoas.

A filosofia do comprometimento somente é alcançada através de muito trabalho. Para a obtenção deste é necessário transparência nas informações e estabelecer o fim do estado de omissão buscando a participação. A empresa estudada não tem a garantia do comprometimento dos funcionários do setor porque ela não é transparente na transmissão de informações, bem como não aceita participação direta dos colaboradores com o programa. Existe aproximação, conversas informais e afetividade entre as pessoas do setor mas, entre elas e os detentores de informações (diretores, gerentes e demais funcionários) esse relacionamento interpessoal não existe.

Nenhuma empresa ganha impulso em matéria de desempenho e de mudança de comportamento sem o esforço de um conjunto de iniciativas que se desloque de cima para baixo, de baixo para cima e de um lado para o outro dentro da organização. Além desses, o esforço de pessoas individualmente, em equipes e em todos os níveis contribuem para o propósito de toda a empresa, e estes devem obter recompensas com tal procedimento.

6.2 Sugestões

Com relação a análise dos dados, entre os aspectos trabalhados, identificou-se ocasiões em que não ocorreram mudanças de comportamento. A partir deste resultado, surge a necessidade de fazer algumas sugestões para que a empresa estudada tente garantir mudança de comportamento e, conseqüentemente o comprometimento das pessoas.

Primeiramente, é sugerido que a empresa realize um bom trabalho de educação e treinamento para conscientizar todos os níveis ocupacionais existentes no setor, quanto a necessidade e importância da realização de mudanças relativas ao programa de qualidade total.

Em segundo lugar, que a empresa valorize as pessoas incentivando o trabalho em grupo através da formação de equipes, de treinamento adequado, motivando-os, comandando sem abafar a iniciativa e a motivação das pessoas e permitindo o envolvimento total e a participação de todos.

Em terceiro lugar, a realização de treinamentos operacionais com a finalidade de adequar o conhecimento técnico dos colaboradores às exigências provenientes dos equipamentos, dos novos processos etc, garantindo progressos no campo profissional. Também, motivar as pessoas para a regularização de 1º e 2º graus.

Por fim, que a chefia realize uma contínua orientação, estimulando comportamentos que visem a satisfação das necessidades pessoais e os objetivos organizacionais é a realização de pesquisas periódicas a fim de identificar problemas relativos à mudanças de comportamento.

7 BIBLIOGRAFIA

- ALMEIDA, Mário de Souza. Cultura organizacional e atitudes contrárias a mudanças tecnológicas: um estudo de caso em empresa estatal. Dissertação de mestrado ao curso de pós-graduação em administração. UFSC, Dezembro 1996.
- BALCÃO, Yolanda ferreira; CORDEIRO, Laerte Leite. O comportamento humano na empresa. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975.
- BERTONI, Bartira Cataldi Rocha. Reengenharia humana: preparando o indivíduo para a mudança. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.
- BIANCHI, Egydio. Correios e Privatização. Folha de São Paulo. Ed. 20/05/1999.
- CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês). Belo Horizonte: Bloch Editores AS, 1994.
- CERQUEIRA, Wilson. Endomarketing: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas, 1996.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1992.

FRANÇA, Júlia Lessa. Manual para normalização de publicações técnico-científicas. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1996.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

ISHIKAWA, Kaoru. Controle de qualidade total: à maneira japonesa; tradução de Iliano Torres. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento. São Paulo: Atlas, 1996.

MINER, John B. Psicologia de pessoal; tradução de Cristiano Monteiro Oiticico. Rio de Janeiro: A Casa do Livro, 1972.

MOLLER, Claus. O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas; tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1992.

O'DONNELL, Ken. Raízes da transformação: a qualidade individual como base da qualidade total. Salvador: casa da Qualidade, 1994.

RIZZATTI, Gerson. Análise de fatores significativos do clima organizacional da universidade federal de santa catarina. Dissertação de mestrado ao curso de pós-graduação em administração. UFSC, Dezembro 1995.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Cristine; HARRISON, Alan; JOHNSTON, Robert. Administração da produção. São Paulo: Atlas, 1997.

SMITH, Douglas K. Fazendo a mudança acontecer: 10 princípios para motivar e deslanchar o desempenho das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

VERGARA, Sylvia Constani. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1997.

8 ANEXOS

8.1 Roteiro de Entrevistas

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

1 DADOS PESSOAIS

1.1 IDADE

18 - 28 anos

29 - 38 anos

39 - 48 anos

Acima de 49 anos

1.2 SEXO

Masculino

Feminino

1.3 INSTRUÇÃO

1º grau incompleto

1º grau completo

2º grau incompleto

2º grau completo

3º grau incompleto

3º grau completo

1.4 TEMPO DE SERVIÇO

0 - 5 anos

6 - 10 anos

11 - 15 anos

Mais de 15 anos

1.5 NÍVEL OCUPACIONAL

Nível superior

Nível médio

Nível básico

<h2>2 CONDIÇÕES DE TRABALHO</h2>

- 2.1 Com relação a implantação do programa de qualidade dos Correios, você mudou seu comportamento depois de conhecer os critérios utilizados para avaliar seu desempenho no trabalho?
- 2.2 Com a implantação do programa de qualidade você mudou seu comportamento depois que seu ambiente ficou mais adequado a realização das atividades?
- 2.3 Com a implantação do programa de qualidade total, você melhorou a qualidade de seu trabalho por causa dos novos recursos tecnológicos, financeiros, materiais e humanos?
- 2.4 Com a implantação do programa de qualidade você melhorou seu desempenho para receber reconhecimentos da empresa?
- 2.5 Você melhorou a comunicação mantida com a chefia depois da implantação do programa de qualidade?
- 2.6 Você empenha-se mais por um crescimento pessoal e profissional depois da implantação do programa de qualidade?
- 2.7 Você sente-se mais responsável por seu trabalho depois do programa de qualidade implantado?
- 2.8 Depois da implantação do programa de qualidade você passou a cooperar para que seu setor de trabalho apresente organização?
- 2.9 Depois da implantação do programa de qualidade você passou a participar ativamente nos trabalhos e na liderança de seu setor?

3 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

- 3.1 Depois da implantação do programa de qualidade total, você acha que o relacionamento entre você e seu chefe e, entre você e seus colegas de trabalho melhorou?
- 3.2 Depois da implantação do programa de qualidade você passou a cooperar, a ser companheiro e a integrar-se com os colegas de trabalho?
- 3.3 Depois da implantação do programa de qualidade você passou a trabalhar em equipe?
- 3.4 Depois da implantação do programa de qualidade nos Correios você passou a realizar suas tarefas com descontração e espontaneidade?
- 3.5 Depois da implantação do programa de qualidade você passou a incentivar seus colegas a melhorar o desempenho no trabalho?
- 3.6 Depois da implantação do programa de qualidade você passou a reconhecer seus colegas como profissionais competentes?

4 SATISFAÇÃO PESSOAL

- 4.1 Depois da implantação do programa de qualidade você está mais satisfeito em relação a seu emprego e com o tipo de trabalho que executas?
- 4.2 Depois da implantação do programa de qualidade dos Correios você está mais satisfeito com o seu setor de trabalho?
- 4.3 Depois da implantação do programa de qualidade você está mais satisfeito com seu cargo atual?
- 4.4 Depois da implementação do programa de qualidade você está satisfeito com seu salário em relação as responsabilidades que possui?
- 4.5 Depois da implementação do programa de qualidade você está satisfeito com as responsabilidades que possui em relação a sua capacidade?
- 4.6 Depois da implantação do programa de qualidade você contribui frequentemente com idéias e opiniões?
- 4.7 Depois da implantação do programa de qualidade Você tem expectativa de ascensão profissional?
- 4.8 Depois da implantação do programa de qualidade você acredita que a empresa passou a preocupar-se com os problemas pessoais dos funcionários?

5 DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

- 5.1 Depois de implementado o programa de qualidade você passou a aproveitar as capacitações e treinamentos proporcionados pela empresa para o seu progresso profissional?
- 5.2 Depois de implementado o programa de qualidade você chegou ao máximo de seu desempenho profissional para ser valorizado pela empresa?
- 5.3 Depois de implementado o programa de qualidade você melhorou seu desempenho profissional para ser considerado competente?
- 5.4 Depois de implementado o programa de qualidade você melhorou para ser avaliado satisfatoriamente pela empresa e receber prêmios?
- 5.5 Depois de implementado o programa de qualidade você aproveita os incentivos da empresa para melhorar seu grau de instrução?
- 5.6 Depois de implementado o programa de qualidade você preza pela assiduidade, pontualidade e cumprimento das normas e regulamentos da empresa?
- 5.7 Depois de implementado o programa de qualidade os benefícios legais e assistenciais são para você fatores de motivação para o trabalho?

8.2 Histórico e Evolução da Qualidade na DR/SC

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS
DIRETORIA REGIONAL DE SANTA CATARINA

DIRETOR REGIONAL:
ALBERTO DIAS

COORDENADOR REGIONAL DE NEGÓCIOS:
CELSO SILVA DE CARVALHO

COORDENADOR REGIONAL DE SUPORTE:
GASPAR INÁCIO LERMEN

ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO E QUALIDADE:
JOSÉ APARECIDO CANASSA

SEÇÃO DE ORGANIZAÇÃO E QUALIDADE:
CURCIO JAMUNDÁ
VÂNIA SAIBRO SILVEIRA
FABRÍCIO DE SOUZA BRASILIENSE



“Os desafios que enfrentam atualmente os órgãos governamentais são mais difíceis e complexos do que quaisquer outros em tempos de paz. Eles têm que enfrentar terríveis déficits, aumento de demanda no campo de serviços tradicionais, (...), uma sociedade altamente competitiva e uma descrença cada vez maior, por parte da população, com relação à capacidade do Governo em servir às suas necessidades. Não se pode mais “torrar dinheiro” com esse tipo de problema. A única solução realista é a de melhorar o desempenho, criar mais e melhores serviços a partir de cada centavo gasto.”

Autor Desconhecido
Governo de Santa Catarina
Excelência nos Serviços Públicos



SUMÁRIO

<i>HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DA QUALIDADE</i>	<i>4</i>
<i>O QUE É QUALIDADE TOTAL</i>	<i>4</i>
<i>O SURGIMENTO DA INSPEÇÃO</i>	<i>5</i>
<i>AMPLITUDES DA QUALIDADE</i>	<i>5</i>
<i>SERVIÇO</i>	<i>6</i>
<i>DIMENSÕES DA QUALIDADE</i>	<i>7</i>
<i>GARANTIA DA QUALIDADE</i>	<i>8</i>
<i>GESTÃO ESTRATÉGICA DA QUALIDADE</i>	<i>8</i>
<i>TENDÊNCIAS PARA O FUTURO DA QUALIDADE</i>	<i>8</i>
<i>HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DA QUALIDADE NA DR/SC</i>	<i>10</i>



HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DA QUALIDADE

Conceitualmente, conhecemos a qualidade há milênios. No entanto, só recentemente ela surgiu como função da gerência formal. A disciplina ainda está em formação. Em sua forma original, era relativa e voltada para a inspeção; hoje, as atividades relacionadas com a qualidade se ampliaram e são consideradas essenciais para o sucesso estratégico. Antes um reino exclusivo dos departamentos de produção e operações, a qualidade hoje abarca funções diversificadas como compras, engenharia e pesquisa de marketing, recebendo a atenção de diretores executivos.

O QUE É QUALIDADE TOTAL

- ✓ É cumprir com excelência a finalidade para a qual o seu setor foi criado.
- ✓ É fazer com que as pessoas (equipe) sintam orgulho e satisfação na organização e no trabalho.
- ✓ É fazer certo da primeira vez, sempre.
- ✓ É fazer as coisas certas.
- ✓ É a busca permanente da perfeição.
- ✓ É a qualidade em cada pessoa da organização.
- ✓ É manter os clientes plenamente satisfeitos.
- ✓ É gerenciar/chefiar cada processo, buscando melhorá-lo continuamente.
- ✓ É tratar o próximo processo após o seu como um cliente importante.
- ✓ É criar um clima de confiança, eliminando o receio de participar e as barreiras entre as diversas áreas.
- ✓ É capacitar todas as pessoas para executar as suas atividades com qualidade total.
- ✓ É buscar o envolvimento e a participação de todas as pessoas em todos os assuntos do seu trabalho.

O total envolvimento das pessoas implica em revisão de paradigmas (valores e crenças), gerando mudanças de comportamento.

Esta dimensão pressupõe a existência de uma cultura da qualidade por toda a organização. O foco da qualidade total é a



sociedade como um todo, resultante das mudanças pessoais e da consciência de que os produtos, serviços e os seus respectivos custos são absorvidos pela comunidade.

O SURGIMENTO DA INSPEÇÃO

Nos séculos XVIII e XIX, não existia ainda o controle da qualidade como o conhecemos hoje. Quase tudo era fabricado por artesões e artífices habilidosos ou trabalhadores experientes e aprendizes sob a supervisão dos mestres do ofício. Produziam-se pequenas quantidades de cada produto; as peças eram ajustadas umas às outras manualmente e a inspeção, após os produtos prontos, para assegurar uma alta qualidade, era informal, quando feita.

A inspeção formal só passou a ser necessária com o surgimento da produção em massa e a necessidade de peças intercambiáveis. Com o aumento dos volumes de produção, as peças não mais podiam ser encaixadas umas às outras manualmente.

Surgiram então serviços de inspeção durante o trabalho de produção, buscando verificar se as peças produzidas estavam de acordo com as especificações. Estas inspeções na sua maioria eram realizadas através de amostragens pelos inspetores. Os cargos inspetores tinham um status acima do pessoal da linha de produção e na realidade verificavam a qualidade do trabalho realizado.

A inspeção formal é muito utilizada nos Correios há muitos anos. As inspeções sempre buscaram verificar se os resultados estavam de acordo com as especificações. Na maioria das vezes as inspeções verificavam a qualidade do trabalho realizado.

AMPLITUDES DA QUALIDADE

Controle da Qualidade: É a utilização de técnicas operacionais para atender aos requisitos da qualidade. O foco do controle é o produto ou serviço examinado.



Sistema da Qualidade: É a estrutura organizacional, responsabilidade, procedimentos, processos e recursos para implementação da gestão da qualidade. O foco do sistema é o processo de trabalho. Assim a ISO 9000 e o Prêmio Nacional da Qualidade, por exemplo, nada mais são do que sistemas – padrão de qualidade.

Gestão da Qualidade: É o aspecto da função geral da gestão que determina e implementa a política da qualidade. O foco da gestão da qualidade é a empresa como um todo.

Visão Estratégica da Qualidade: É a qualidade entendida como caminho para assegurar à empresa uma vantagem competitiva de mercado. O foco aqui é o mercado. Para tanto poderão ser necessários trabalhos de revisão da Missão, Visão e Estrutura da Empresa. Ser o melhor em seu segmento, apoiado em ações de benchmarking.

Qualidade Total: É a mobilização contínua de todos os profissionais da empresa com o objetivo de melhorar a qualidade de suas atividades, de seus produtos e serviços para satisfazer, ao menor custo, as necessidades dos seus clientes internos e externos. O total envolvimento dos colaboradores implica em revisão de paradigmas (valores e crenças), gerando mudanças de comportamento. Pressupõe a existência de uma cultura de qualidade por toda a empresa. O foco da qualidade total é a sociedade como um todo, resultante das mudanças pessoais e da consciência de que os produtos e o seus respectivos custos são absorvidos pela comunidade.

SERVIÇO

Os serviços se caracterizam por serem produzidos e consumidos no mesmo momento, ou seja, não há a possibilidade de estocar ou retrabalhar, sem que o cliente tenha conhecimento dos problemas que eventualmente tenham ocorrido.



Cada vez que o cliente entra em contato com a empresa ocorrem vários 'momentos da verdade', em que este estará criando uma impressão positiva ou negativa a respeito da empresa.

Para garantir que a experiência global do cliente seja positiva, deve-se gerenciar o CICLO DO SERVIÇO no sentido de garantir que todos os momentos da verdade sejam positivos. No caso de ocorrer alguma inadequação entre o desejado e o ocorrido, o que sempre pode ocorrer, a empresa deve ter agilidade para rapidamente reverter o problema através de ações que minimizem o impacto negativo sobre o cliente.

Para reduzir o empirismo e a variabilidade nos resultados dos serviços prestados, várias condições são necessárias tais como: treinamento, equipamentos adequados, processos corretamente definidos e padrões de serviço.

DIMENSÕES DA QUALIDADE

O conceito de Qualidade também pode ser entendido segundo suas principais dimensões:

PRAZO: sob esta dimensão da Qualidade Total são medidas as condições de entrega dos produtos ou serviços finais.

QUALIDADE INTRÍNSICA: é medida através das características da qualidade dos produtos ou serviços finais da Empresa. A QUALIDADE INTRÍNSICA é um processo amplo, de responsabilidade de todos na empresa.

CUSTO: é medido segundo todos os custos incorporados no produto ou serviço (custos finais e intermediários). A um custo que o cliente possa pagar.

MORAL: esta é uma dimensão que mede o nível médio de satisfação de um grupo de colaboradores, envolvidos no processo de elaboração do produto ou serviço.



SEGURANÇA: sob esta dimensão avalia-se a segurança dos colaboradores e a segurança dos usuários do produto ou serviço.

ATENDIMENTO: sob esta dimensão avalia-se a postura, cortesia e clareza de informações repassadas aos clientes.

GARANTIA DA QUALIDADE

No período da garantia da qualidade, a qualidade passou de uma disciplina restrita e baseada na produção fabril, para uma disciplina com indicações mais amplas para o gerenciamento. A prevenção de problemas continuou sendo seu objetivo fundamental, mas os instrumentos da profissão se expandiram para muito além da estatística.

GESTÃO ESTRATÉGICA DA QUALIDADE

A gestão estratégica surgiu a partir do momento em que começou a surgir uma nova visão, que incorporou um desvio notável de perspectiva. Os principais executivos da empresa passaram a se interessar pela qualidade, vista como um fator de vantagem competitiva e em mercados mais avançados apenas como uma questão de sobrevivência.

TENDÊNCIAS PARA O FUTURO DA QUALIDADE

A ênfase será nos reflexos dos produtos e serviços sobre o meio-ambiente.

O processo produtivo do fornecedor será visto como extensão do próprio processo da empresa.

O consumidor exigirá cada vez mais qualidade.

O conceito da qualidade terá abrangência cada vez maior.

Qualidade deixará de ser uma vantagem competitiva.



O papel de gerente será de estimular os colaboradores para que eles mesmos se desenvolvam. Ênfase será na educação. A empresa investirá sempre mais nos colaboradores.

O foco de avaliação de desempenho será nos resultados. Mais autonomia aos colaboradores.

As estruturas da empresa serão mais achatada.

O setor da qualidade tenderá a desaparecer: a empresa toda será um laboratório voltado para produzir qualidade.

HISTÓRICO DA QUALIDADE TOTAL NA DR/SC

1993

JUNHO DE 93

Criação do Comitê da Qualidade

Em junho de 1993, a DR/SC iniciou o desenvolvimento de um Programa de Qualidade Global com o objetivo de capacitar os recursos humanos para assegurar a sobrevivência da empresa, num mercado cada vez mais competitivo. Este programa vem ao encontro ao macro sistema de Gerenciamento de Desempenho (GD) e atuará como facilitador deste programa já implantado em toda a empresa, face a interação dos métodos de gerenciamento da Qualidade Total com a filosofia de trabalho do GD. Nesta época já se preparava todos os colaboradores para a disseminação da cultura da Qualidade Total.

1994

PARA CONSCIENTIZAÇÃO DA QUALIDADE, AOS COLABORADORES DOS CORREIOS, A DR SE UTILIZOU DOS SEGUINTE VEÍCULOS:

- ☛ Divulgação através de BI
- ☛ Realização de palestras
- ☛ Divulgação através de cartazes e selos adesivos
- ☛ Distribuição de livros, artigos de jornais e revistas
- ☛ Apresentação de vídeos
- ☛ Apresentação de textos
- ☛ Visitas a outras empresas
- ☛ Visitas a outras Diretorias Regionais
- ☛ Participação em seminários/palestras
- ☛ Paineis de clientes internos

AGOSTO DE 94

Painel de Clientes Internos da GEREK

Melhorar desempenho gerencial, divulgar os processos de trabalho entre as diversas áreas, superar a satisfação dos clientes internos, reduzir atritos inter-áreas, preparar para a Qualidade Total e estabelecer índices de verificação de qualidade.

GESUP (atual GERAD) **publica nota em BI sobre Sistema de Pagamento de Fornecedores, o SPF**, que visa organizar melhor as rotinas diárias de trabalho e têm, sob eficaz supervisão e controle, todos os processos de pagamento a fornecedores da empresa, o que representa cerca de 12 mil processos em movimentação por mês.

OUTUBRO DE 94

Painel de Clientes Internos da GETRA

Redução de acidentes. Foi implantado na DR/SC a instalação de dispositivos nos veículos operacionais para que passassem a circular com os faróis ligados, o que diminuirá a quantidade de acidentes.

Houve a chance de colher críticas e sugestões, as quais permitirão de imediato ou a curto prazo, a adoção de providências que venham a melhor qualificar os serviços atualmente prestados.

1995

JANEIRO DE 95

Painel de Clientes Internos da GAUDI

Auditoria nas unidades administrativas e operacionais
Relatório de auditoria
Apurações e sindicâncias

Painel de Clientes Internos da GEREN (atual GETEC)

Manutenção de caixas de coleta
Manutenção própria e contratadas
Segurança do trabalho nos processos

FEVEREIRO DE 95

Painel de Clientes Internos da GECOM (atual GEVEN)

Foram discutidos os temas: suprimento de produtos
plano de vendas da ECT
acompanhamento da equipe de vendas

Painel de Clientes Internos da REOP SC-05

Plano de férias na REOP

Supervisão das unidades

Utilização de veículo próprio para uso de serviço na REOP

MARÇO DE 95

Painel de Clientes Internos da GERAT (atual GEVEN)

Foram expostos os temas: sistemas de carga de trabalho e sistema de postos de venda de selos. O objetivo era apresentar os dois sistemas e colher críticas e sugestões para melhorá-los.

Semana com os Clientes Internos com o objetivo de perceber a visão do cliente interno no que tange aos seus anseios e necessidades. Levantar e discutir os principais assuntos abordados nos relatórios das unidades, em 1994. Adequar os trabalhos desenvolvidos nas auditorias/inspeções nos anseios e necessidades de cada área.

MAIO DE 95

Levantamento dos Itens de Controle na Supervisão de Manutenção Interior da GEREN (atual GETEC) pela APEGE (atual APLAQ), que efetuou diagnósticos e proposições acerca de métodos de trabalho.

Curso de Qualidade Total, que foi ministrado à chefias de Seção da área administrativa, num total de 60 colaboradores e 20 horas/aula. Ministrante: DR/SC.

JUNHO DE 95

Painel de Clientes Internos da APEGE (atual APLAQ)

Os temas abordados foram: Sistema de Gestão do Plano Regional de Trabalho e Manualização da Empresa.

GEREN (atual GETEC) publica nota em BI sobre reforma e melhoria nas instalações da AC/Lagoa e CDD/São José. As benfeitorias realizadas oferecerão um melhor ambiente para colaboradores e clientes.

JULHO DE 95

GEOPE publica nota em BI sobre avaliação da qualidade dos serviços de distribuição e do encaminhamento na DR. A GEOPE iniciou em julho a realização de pesquisas complementares junto às unidades mais expressivas de cada REOP.

AGOSTO DE 95

GAUDI (atual GINSP) **publica nota em BI sobre a criação, implantação e aperfeiçoamento de Itens de Controle em sua gerência**, visando aperfeiçoar a qualidade dos serviços prestados, bem como manter um processo de melhoria contínua nas suas rotinas e a de seus colaboradores.

Nota em BI sobre Plano de Fiscalização e Recuperação de Receitas. Criação de Grupo de Trabalho que desenvolverá o plano de fiscalização e recuperação de receitas, com o objetivo de otimizar a receita, reduzir perdas na arrecadação e conseguir o equilíbrio financeiro.

O Diretor Adjunto e alguns gerentes visitaram oito agências das REOP SC-01, 02 e 05. Algumas agências foram encontradas bem organizadas e limpas; móveis e instalações bem conservadas – apresentação visual adequada. Outras deixaram uma imagem negativa pelo desleixo, falta de iniciativa na busca de melhorias, sujeira e desperdício: esse quadro compromete a relação empresa/cliente.

Ficou acertado que seriam tiradas fotos das agências visitadas, nas diversas situações de organização e desorganização em que forem encontradas, e que seriam estampadas na capa do BI sob título **"como fazer & como não fazer"**.

III Encontro de Serviço com todos os chefes de REOP(s), Diretores Regional e Adjunto, ASCOM, ASTEC, GEOPE e GERAT (atual GEVEN). Nesse encontro foi debatido a qualidade de vida no trabalho e nos serviços, relacionamento, instalações, no fluxo e no instrumento de trabalho. "Para isso há necessidade de comprometimento de todos, e os gestores devem disseminar esse pensamento, cabendo aos chefes de REOP(s) uma responsabilidade muito grande a esse respeito", disse Alberto Dias.

Novas instalações das Agências de Otacílio Costa e Campo Belo do Sul, nota em BI, pela GEREN (atual GETEC), trazendo qualidade de vida para a população/colaboradores e melhoria na qualidade dos serviços prestados, as novas instalações das agências de Otacílio Costa e Campo Belo do Sul vêm ao encontro da visão da ECT voltada para a valorização dos recursos humanos, através da melhoria nas condições de trabalho, sem perder de vista a satisfação dos clientes externos, com melhores acomodações.

SETEMBRO DE 95

Palestra proferida pelo Assessor Técnico, José Aparecido Canassa, aos membros da REOP SC 6 – Joaçaba, sobre implantação do **Programa 5S.**

Palestra a respeito do programa de capacitação de lideranças operacionais para a qualidade e produtividade, proferida pelo técnico de logística, Leopoldo Marcos Costa, que está sendo desenvolvido pelo Departamento de Operações e Logística e Departamento de Treinamento e Desenvolvimento. O objetivo da palestra foi o de recuperar a cultura de aferição da produtividade, com a utilização de técnicas modernas e o envolvimento das pessoas.

Painel de Clientes Internos na GEOPE

Sistema de melhorias de Centros de Distribuição Domiciliária, objetivando criar padrões de excelência em qualidade e produtividade para as atividades de distribuição.

Painel de Clientes Internos na REOP SC-06 – Joaçaba

Os temas discutidos no encontro foram: Posto de Venda de Produtos

Caixa de coleta

Contratação de serviços

Participaram todas as chefias das Unidades da REOP SC-06 e gerentes.

Nota em BI sobre Qualidade de vida no trabalho

Quando se fala em qualidade, refere-se a um conjunto de esforços que visam melhorar ou humanizar a situação do trabalho. Portanto, além do salário e benefícios, as pessoas esperam por oportunidades de participação, reconhecimento por uma idéia, um trabalho feito, facilidades na execução dos trabalhos proporcionados por um ambiente alegre, limpo, organizado, instalações sanitárias próprias, entre outros.

Realizado o primeiro encontro de chefes de agências subordinadoras e proprietários de ACF(s), onde foi abordado o tema da Qualidade Total. O evento serviu para o aprimoramento do relacionamento entre Unidades de Atendimento e ACF(s).

Levantamento dos Itens de Controle na Seção de Manutenção de Equipamentos e Sistemas/GEREN (atual GETEC). A APEGE (atual APLAQ) efetuou diagnóstico e proposição acerca de métodos de trabalho.

OUTUBRO DE 95

Palestra "O papel do assistente comercial na relação cliente-empresa", ministrada por José Renato da Silva, instrutor do SEBRAE, e estiveram presentes

membros da GEOPE, APEGE (atual APLAQ), GEFIN, GAUDI (atual GINSP), REOP SC-01, GECOM (atual GEVEN), agência próprias e franqueadas.

Painel de Clientes Internos na GETRA

Procedimentos para criação e alteração de linhas de coleta e entrega de malotes e encomendas. Levantar pontos críticos e problemas, segundo visão dos clientes e fornecedores.

Palestra sobre 'franchising nos Correios', que abordou os seguintes temas:

- O conceito de franchising
- O franchising nos Correios
- Relacionamento franqueador X franqueado
- Ações do núcleo regional

Painel de Clientes Internos na GEOPE

Sistema de melhorias de centros de distribuição domiciliária. A melhoria das condições de trabalho nas unidades distribuidoras, visando alcançar a qualidade devida dos colaboradores dos Correios, criando assim, as condições necessárias para o incremento da produtividade, bem como da qualidade dos serviços.

Participação de palestra na ADVB sobre Qualidade em Serviços.

Em 1995 foi emitido o Manual para Implantação do Programa 5S com o objetivo de orientar o processo de implantação do programa e a continuidade pós-implantação.

Sistema de Distritamento foi implantado e melhorado nos CDD(s), visando a racionalização das atividades.

Implantação de Sistema de Monitoramento Operacional nas Unidades de Atendimento: Joaçaba, Luzerna.

Criação dos CDD(s) Brusque, Rio do Sul e Garcia com o objetivo de descentralizar as entregas e dar maior conforto aos carteiros.

NOVEMBRO DE 95

Implantação do Programa de Qualidade Total com a realização do programa 5S, Itens de Controle e MASP.

Painel de Clientes Internos da ASCOM

Foram discutidos os seguintes assuntos:

- ✓ Endomarketing.
- ✓ Reestruturação dos veículos de comunicação da ECT.

- ✓ Planos e ações realizadas na área de comunicação na DR/SC.

Painel de Clientes Internos da GEREK

Treinamento e desenvolvimento gerencial. A eficácia dos treinamentos ministrados para a formação de carteiros, executantes operacionais, reciclagem em triagem interna, petit paquet, colis postaux, passaporte, serviços telegráficos, palestras e demais cursos referentes ao assunto.

Painel de Clientes Internos da GESUP (atual GERAD)

Administração de bens móveis e imóveis. Histórico de bens: uso, guarda, controle e movimentação até a desmobilização.

Painel de Clientes Internos da REOP SC-01

Contratação de serviços. Atraso no pagamento de fornecedores, despesa com arrecadação não são suficientes para atender necessidades.

A Qualidade na REOP SC-05:

- locação de novas salas para as agências de Bom Jardim da Serra e Ponte Alta;
- reforma na Agência de Urubici;
- projeto de reforma da agência Lages;
- projeto de reforma da agência Curitibaanos;
- manutenção preventiva para Agências de São Joaquim e Bom Retiro;
- comercialização: visitas de atendimento a clientes; orientações visando o incremento das vendas e atingimento das metas;
- visitas de supervisão e apoio: unidades conseguindo otimizar a qualidade nos serviços e o ambiente de trabalho;
- treinamento: qualidade na prestação de serviço.

Elaboração de um Manual, pela GERAT (atual GEVEN), com a finalidade de racionalizar o trabalho de arquivo de documentos e oferecer às chefias das Agências orientações técnicas para organização geral da unidade e informações sobre guarda de material de consumo.

Pesquisa de qualidade para diagnosticar o funcionamento das unidades de atendimento segundo o ponto de vista do próprio chefe da AC, efetuada pela GERAT (atual GEVEN), serviu como subsídio para o aprimoramento da qualidade no atendimento.

DEZEMBRO DE 95

Painel de Clientes Internos da GEREN (atual GETEC)

Sistema de Manutenção de Equipamentos e Custos. Procedimento para a melhoria do processo de manutenção de máquinas, equipamentos e sistemas, objetivando melhorar a qualidade dos serviços com redução dos prazos.

Painel de Clientes Internos da ASJUR

Acidentes de trânsito envolvendo veículos da ECT sob ponto de vista jurídico. Foram discutidos os seguintes assuntos:

- O papel da GETRA (atual GEOPE)
- Reformulação do modelo de perícia técnica
- Criação da comissão de julgamento
- Proposta prevencionista

Painel de Clientes Internos da GERAT (atual GEVEN)

Dimensionamento do efetivo. Preenchimento das vagas apontadas no cálculo do efetivo.

- Metodologia do cálculo do efetivo deverá ser reformulada, adotando-se a faixa horária de trabalho, em função da variação do fluxo de pessoas por faixa horária nas agências.
- Tornar disponíveis os números de efetivos para as agências.
- Melhorar o aproveitamento de área e layout das agências.
- Existe a necessidade de intensificar o treinamento para a coleta de dados estatísticos.
- Desinteresse das franqueadas: ACF(s) não enviam boletins, não fazem estatísticas, não treinam funcionários, requerem muita atenção das AC(s) e têm baixa qualidade de serviços.

1996

JANEIRO DE 96

Treinamento no próprio local de trabalho, a GEOPE vem trabalhando a algum tempo no sentido de dotar os CDD(s), CT(s), CO e CST de todas as condições para a realização de treinamento no próprio local de trabalho.

Reforma e melhoria nas instalações da AC/Jaraguá do Sul. As benfeitorias realizadas oferecerão um melhor ambiente para colaboradores e clientes.

FEVEREIRO DE 96

Reforma e melhoria nas instalações da Agência Central. As benfeitorias realizadas oferecerão um melhor ambiente para colaboradores e clientes.

MARÇO DE 96

Início do primeiro Curso de Gestão da Qualidade e Produtividade, a nível de pós-graduação.

Participantes: 31; 360h/a; ministrante: UFSC.

Planejamento Estratégico

O Diretor Regional falou sobre o Planejamento Estratégico para o ano de 96 até 99, na 4ª Reunião dos REOP(s), em Tubarão, no dia 11/03/96. "Temos que ter capacidade de fazer projetos, ter mais profissionalismo e menos improvisação", disse Alberto Dias. Os Correios pretendem investir um bilhão e novecentos milhões de reais. Esse investimento em melhorias tecnológicas e condições de trabalho objetiva aumentar a produtividade, a qualidade e a receita.

Painel de Clientes Internos da GERAT (atual GEVEN)

Código de Endereçamento Postal (CEP), esclarecendo aspectos referentes a estrutura do CEP, importância e utilização do CEP nos serviços telemáticos, no encaminhamento e na distribuição de objetos postais.

Encontro da equipe de vendas da DR/SC com intuito de debater técnicas de vendas e contratos de serviços, fazer contato com outras áreas da DR com o objetivo de esclarecer dúvidas e propor sugestões para execução de serviços e inteirar-se dos programas e ações da ECT.

Curso na área de Qualidade

Participantes: 09; 02h/a; ministrante: SEBRAE.

ABRIL DE 96

Painel de Clientes Internos da REOP SC-05 – Lages

Metas de Vendas. Melhorar a performance das vendas em cada unidade, bem como incentivar a atuação do chefe como vendedor ativo e não apenas passivo.

Nota da GEOPE

Pelos levantamentos efetuados nos controles de qualidade, até março de 1996, houve melhoria significativa na qualidade da distribuição na DR/SC. O progresso do desempenho deveu-se à melhoria da supervisão quanto à qualidade e produtividade de cada funcionário e de cada equipe.

Painel de Clientes Internos da GERAT (atual GEVEN)

Metas de Venda. Realizou-se em Florianópolis um encontro reunindo profissionais da área de atendimento com o objetivo de trocar idéias, novos conhecimentos e reflexo sobre atuação de cada profissional. O profissional do atendimento deverá estar atento às necessidades do cliente para enfrentar a concorrência com a qualidade desejada pelo cliente.

Painel de Clientes Internos REOP SC-06 – Joaçaba

Gerenciamento de Desempenho (GD)

Painel de Clientes Internos REOP SC-02 – Tubarão

SINOPER – carga de trabalho das agências

Projeto 'Mesma Cara' – GESUP (atual GERAD)

Substituição dos móveis. Os bens disponibilizados serão transferidos para o interior.

Painel de Clientes Internos GESIT (atual GETEC)

Instalação, na DR/SC, do novo sistema de comunicação tipo PABX, digital, o que otimizou a comunicação interna e externa.

Curso na área de Qualidade

Participantes:41; 40h/a; ministrante: DR/SC.

Reforma e melhoria nas instalações da AC/Urubici. As benfeitorias realizadas oferecerão um melhor ambiente para colaboradores e clientes.

MAIO DE 96

A DR/SC está em primeiro lugar, com 91%, segundo opinião pública, destacando-se nas pesquisas de Qualidade da Distribuição Sob a Ótica do Cliente.

Curso de aperfeiçoamento na área de Qualidade

Participantes:20; 20h/a; ministrante: DR/SC.

Curso de aperfeiçoamento na área de Qualidade

Participantes:40; 03h/a; ministrante: DR/SC.

Palestra sobre 5S e controle de Qualidade

Participantes:25; 08h/a; ministrante: DR/SC.

JUNHO DE 96

Santa Catarina se destaca em primeiro lugar no índice de qualidade e produtividade.

Painel de Clientes Internos da GERAT (atual GEVEN)

Alocação de equipamentos nas unidades operacionais. Abordagem do sistema de alocação de equipamentos desde a identificação da necessidade pela AC e REOP, passando pela sua priorização, aquisição, transporte até o recebimento do bem pela AC.

O programa 5S foi totalmente implantado nas Gerências, Assessorias e Regiões Operacionais.

JULHO DE 96

Painel de Clientes Internos da REOP SC-07

Levantamento de dados estatísticos onde foram abordados assuntos como: produtividade, TQC, motivação, produção, clientes e 5S.

Painel de Clientes Internos da GEREN (atual GETEC)

Avaliar o processo de elaboração de projetos de engenharia.

- Necessidade de se prever área para limpeza e/ou vigilância nos projetos de investimento.
- Discriminação máxima dos orçamentos correspondente a verba.

Em 96 foi elaborada a Cartilha do Colaborador, sobre auditoria do 5S, com o objetivo de esclarecer os procedimentos de auditoria durante o processo de avaliação.

Curso de aperfeiçoamento na área de Qualidade

Participantes:19; 10h/a; ministrante: SENAI.

AGOSTO DE 96

O programa 5S foi totalmente implantado nas AC(s) – categorias I,II e III, CDD(s), CT(s), CO e CST.

III Seminário Catarinense de Gestão da Qualidade Total

Participantes:03; 16h/a; ministrante: Instituto Euvaldo Lodi.

Reforma e melhoria nas instalações do CDD/Barreiros. As benfeitorias realizadas oferecerão um melhor ambiente para colaboradores e clientes.

SETEMBRO DE 96

Reforma e melhoria nas instalações da AC/Caçador. As benfeitorias realizadas oferecerão um melhor ambiente para colaboradores e clientes.

OUTUBRO DE 96

Painel de Clientes Internos da ASJUR

O código de defesa do consumidor e a ECT.

- definições legais de consumo, fornecedores, produto e serviço;
- aplicação do código de defesa do consumidor no serviço público;
- a ECT como fornecedora e como consumidora de produtos e serviços;
- casos práticos nas esferas administrativa e judicial.

Curso de aperfeiçoamento na área de Qualidade

Participantes:17; 03h/a; ministrante: DR/SC.

Reforma e melhoria nas instalações das AC(s)/Tubarão e Joaçaba. As benfeitorias realizadas oferecerão um melhor ambiente para colaboradores e clientes.

NOVEMBRO DE 96

I Seminário Regional sobre Plano de Trabalho, evento onde foi relatado que a DR/SC obteve as primeiras colocações em quase todos os Itens de Controle que são avaliados pela Administração Central, e relatou também que o Programa 5S encontra-se implantado em toda a DR, com excelentes resultados. Quase todas as chefias das áreas administrativas realizaram um curso de 40 horas sobre **Gerenciamento da Rotina**. Foram certificados os melhores trabalhos do Programa 5S, desenvolvidos pelas gerências e unidades operacionais e também os colaboradores que se destacaram na implantação do programa. Estes trabalhos e colaboradores foram escolhidos pelos resultados das auditorias promovidas pela GAUDI (atual GINSP) e as avaliações da GEOPE e GERAT (atual GEVEN). Foram contemplados 20 órgãos/unidades e 13 colaboradores.

Apresentação de um cronograma para limpeza das Agências, pela GERAT (atual GEVEN), para orientação.

Painel de Clientes Internos – Franchising

Tema: Notificação de ACF(s).

Curso de aperfeiçoamento na área de Qualidade

Participantes:10; 40h/a; ministrante: DR/SC.

Reforma e melhoria nas instalações da CT/Blumenau. As benfeitorias realizadas oferecerão um melhor ambiente para colaboradores e clientes.

DEZEMBRO DE 96

5S no CT/BNU:

Ação conjunta entre chefes de setores e colaboradores em geral. Todo o pessoal do CT se mobilizou para manter o ambiente em boas condições de trabalho. Foram realizados reparos e lavagem no piso e janelas.

Painel de Clientes Internos da REOP SC-03 – Blumenau

Tema: Determinação de Efetivo (SD).

Seminário Catarinense sobre Qualidade Total

Participantes:10; 16h/a; ministrante: DR/SC.

Treinamento sobre Auditoria do 5S

Locais: Florianópolis, Tubarão Blumenau Joinville, Lages, Joaçaba, Chapecó.

Participantes:40; 42h/a; ministrante: DR/SC.

Curso na área de Qualidade

Participantes:01; 16h/a; ministrante: ASSEFAZ.

Curso na área de Qualidade

Participantes:31; 120h/a; ministrante: UFSC.

Reforma e melhoria nas instalações da AC/Joinville. As benfeitorias realizadas oferecerão um melhor ambiente para colaboradores e clientes.

1997

JANEIRO DE 97

Curso de Relações Humanas e Qualidade no Atendimento, realizado, na REOP SC-06, onde participaram 30 colaboradores.

Curso de aperfeiçoamento na área de Qualidade

Participantes:01; 20h/a; ministrante: SEBRAE.

Curso de aperfeiçoamento na área de Qualidade

Participantes:17; 24h/a; ministrante: SENAC.

FEVEREIRO DE 97

O programa 5S foi totalmente implantado nas AC(s) – categorias IV, V, VI e franqueadas.

Seminário Qualidade Total: Desafio e Compromisso

Participantes:10; 16h/a; ministrante: SENAC.

Reforma e melhoria nas instalações da AC/Itajaí. As benfeitorias realizadas oferecerão um melhor ambiente para colaboradores e clientes.

MARÇO DE 97

Implantação do programa 5S nas AC(s).

Implantação do 5S na GESIT (atual GETEC)

Foi formado um comitê com representantes de todas as seções do órgão.

Neste mês foi realizada a primeira auditoria do 5S no ano, com o envolvimento de todas as Unidades Operacionais e as áreas administrativas. Foi registrado um número significativo de conceitos BOM e ÓTIMO, e algumas unidades atingiram o conceito EXCELENTE.

Seminário Técnico dos Correios 2003

Participantes:01; 32h/a; ministrante: ECT.

Curso de aperfeiçoamento 'Treinamento e Pesquisa da Qualidade Operacional'

Participantes:19; 8h/a; ministrante: DR/SC.

Curso de aperfeiçoamento na área de Qualidade

Participantes:1; 20h/a; ministrante: SEBRAE.

Gerenciando Através da Qualidade

Participantes:19; 1h/a; ministrante: SENAC.

Curso de aperfeiçoamento na área de Qualidade

Participantes:2; 20h/a; ministrante: SEBRAE.

Palestra 'O Potencial Humano como Fator na Qualidade'

Participantes:4; 3h/a; ministrante: Daniel Godri.

Em 97 foi elaborado o **Manual de Organização do 5S**, pela GERAT (atual GEVEN), com o objetivo de instruir às Unidades quanto à implantação do programa.

ABRIL DE 97

Curso de Qualidade no Atendimento e Vendas no Varejo. foi realizado, na REOP SC-06.

Escolha da logomarca alusiva ao programa de Qualidade Total da ECT.

Curso na área de Qualidade

Participantes:16; 3h/a; ministrante: DR/SC.

Programa Difusão para a Qualidade

Participantes:1; 8h/a; ministrante: ECT.

Curso na área de Qualidade

Participantes:8; 15h/a; ministrante: SENAC.

MAIO DE 97

Palestra difundindo Programa de Qualidade Total, Sensibilizando para a *Qualidade, uma visão estratégica*, com Claudius D'Artagnan Cunha de Barros.

GEFIN e sua equipe visitam REOP(s) objetivando resgatar, junto a comunidade Ecetista, a importância da área financeira e a "cultura de controle" do processo financeiro.

Peça teatral Qualidade de Vida

Participantes:300; 2h/a; apresentação: Toque de Areia Produções Artísticas.

Curso de aperfeiçoamento na área de Qualidade

Participantes:400; 3h/a; ministrante: PROFAR.

Curso na área de Qualidade

Participantes:15; 12h/a; ministrante: SENAC/LGS.

Curso na área de Qualidade

Participantes:1; 16h/a; ministrante: FIESC/SENAI.

JUNHO DE 97

A DR/CE conhece a experiência da DR/SC com a Qualidade Total, através de palestra proferida pelo assessor técnico da DR/SC, José Aparecido Canassa.

A DR/GT também conhece a experiência da DR/SC com a Qualidade Total, através de palestra proferida pelo assessor técnico da DR/SC, José Aparecido Canassa.

Curso de aperfeiçoamento na área de Qualidade

Participantes:1; 40h/a; ministrante: Fundação CERTI.

Curso de aperfeiçoamento na área de Qualidade

Participantes:1; 08h/a; ministrante: Manager/Curitiba/PR.

Curso de aperfeiçoamento na área de Qualidade

Participantes:1; 16 h/a; ministrante: SEBRAE.

JULHO DE 97

Lançamento nacional do *Programa Nacional de Qualidade dos Correios – PNQC.*

Na REOP SC-07 foram realizadas 1325 horas de reunião, cursos, palestras e treinamento com 209 participantes. A mesma REOP intensificou ações no CT/Chapecó, buscando melhorar a qualidade dos horários de chegada da carga nas unidades distribuidoras. Foram tomadas as seguintes medidas:

- negociação do horário de chegada de LTR;
- melhorar a definição de procedimentos e priorização do tratamento da carga por natureza e destino para eliminar atrasos.

Almoxarifado da DR/SC recebe melhorias que favorecem a otimização dos processos e aumentam a satisfação dos colaboradores. Melhorias: climatização, alterações na área de expedição de materiais, criação da sala de lazer e refeitório.

Cursos sobre Implantação de Itens de Controle e Método de Análise e Solução de Problemas – MASP, proferido pelo facilitador Canassa, para 72 colaboradores.

Projeto de revisão e melhoria de processos na GESUP (atual GERAD) - com o objetivo de buscar a racionalização – Suprimento Automático de Produtos para as agências:

- Descentralização da aquisição dos bens semipermanentes aos REOP(s).
- Sistema de pequenas compras e adiantamentos.
- Descentralização da emissão das GRM(s) para os REOP(s).

- Descentralização da reprodução de fotocópias.
- Projeto Parceria/CPL – participação das áreas envolvidas em todas as fases dos processos de licitação.
- Revisão do intercâmbio interno de correspondências.
- Revisão do encaminhamento/entrega dos benefícios na grande Florianópolis.
- Sistema informatizado de arquivo.

Projeto MESA – melhorar funcionamento e visualização dos escritórios

Área piloto: GECOM (atual GEVEN)

O trabalho de mudança no visual, estrutura dos serviços e atendimento da GECOM (atual GEVEN) foi realizado em conjunto com a APEGE (atual APLAQ), responsável pelos estudos sobre análises de rotinas e métodos de trabalho. A GESUP (atual GERAD) se empenhou na compra dos móveis, equipamentos.

Curso de Itens de Controle e MASP

Participantes:49; 58h/a; ministrante: DR/SC.

Curso de aperfeiçoamento na área de Qualidade

Participantes:30; 12h/a; ministrante: SENAC

Reforma e melhoria nas instalações do CDD/Velha/Blumenau e AC São Francisco do Sul. As benfeitorias realizadas oferecerão um melhor ambiente para colaboradores e clientes.

De julho de 95 a julho de 97 foram oferecidos diversos cursos de educação e treinamento envolvendo 403 colaboradores sobre os temas: 5S, Gerenciamento da Rotina, Seminário TQC e pós-graduação em Qualidade e Produtividade.

AGOSTO DE 97

Realizada a segunda auditoria do Programa 5S, envolvendo 293 unidades.

O Diretor Regional assinou, em nome de todos os colaboradores da DR, o Termo de Adesão ao Programa Nacional de Qualidade dos Correios – PNQC.

Objetivo: tornar a ECT uma referência mundial de excelência em prestação de serviços.

IV Seminário Catarinense de Gestão da Qualidade

Participantes: 10; 16/a; ministrante: Fundação CERTI

Curso de aperfeiçoamento na área de Qualidade

Participantes: 17; 15h/a; ministrante: SENAC

Reforma e melhoria nas instalações da AC/Concórdia e Laguna. As benfeitorias realizadas oferecerão um melhor ambiente para colaboradores e clientes.

SETEMBRO DE 97

Início da segunda turma do Curso de Gestão da Qualidade em Serviços, a nível de pós-graduação.

Participantes: 24; 360 h/a; ministrante: UFSC.

Reforma e melhoria nas instalações do CO/Blumenau. As benfeitorias realizadas oferecerão um melhor ambiente para colaboradores e clientes.

OUTUBRO DE 97

Os bons resultados do programa 5S na DR/SC:

- um conjunto significativo de unidades operacionais e administrativas atingiram a condição de excelência;
- a maioria das unidades operacionais apresentaram conceito BOM e ÓTIMO, o mesmo ocorrendo com as gerências e assessorias;
- liberação de móveis que estavam sem utilidade.

Nota em BI, da REOP-07, Chapecó, ressaltando sobre o visual, organização, limpeza, esmero, dedicação, atendimento cortês e solícito. A equipe toda empenhada na ação continuada para alcançar ótimos resultados, inclusive na avaliação do 5S, o que coloca aquela agência no padrão desejado pela DR/SC. Esses conceitos e conclusões já foram emitidos por vários gerentes que visitaram a agência, além do Diretor Regional e Adjunto.

Curso de aperfeiçoamento na área de Qualidade

Participantes: 21; 15h/a; ministrante: SENAC.

Curso de aperfeiçoamento na área de Qualidade

Participantes: 2; 2h/a; ministrante: Psicóloga Clarice Leal Freitas.

Curso de aperfeiçoamento na área de Qualidade

Participantes: 256; 2h/a; ministrante: Psicóloga Clarice Leal Freitas.

Reforma e melhoria na SMES/GEREN (atual GETEC). As benfeitorias realizadas oferecerão um melhor ambiente para colaboradores e clientes.

NOVEMBRO DE 97

Realizado o II Encontro de Planejamento 97/98 e, na mesma oportunidade, foram homenageados os destaques do Programa 5S na DR/SC: Unidades Operacionais, Gerências, Assessorias e colaboradores. Foram homenageados os órgãos que obtiveram conceitos ÓTIMO e/ou EXCELENTE nas auditorias de março e julho/97, bem como os empregados que contribuíram de forma destacada na manutenção e melhoria do programa. Os destaques foram: 50 agências, 2 Agências Filatélicas, 2 gerências, 2 CDD(s), 1 CO, 1 CST, 2 sedes de REOP(s) e 68 colaboradores.

Palestra 'Qualidade: a arte de bem atender'

Participantes: 7; 16 h/a; ministrante: SEBRAE

Curso de aperfeiçoamento na área de Qualidade

Participantes: 11; 16 h/a; ministrante: SEBRAE.

1998

JANEIRO DE 98

Reforma e melhoria nas instalações das AC(s)/Canoinhas, Araranguá e Rio do Sul. As benfeitorias realizadas oferecerão um melhor ambiente para colaboradores e clientes.

FEVEREIRO DE 98

Curso de aperfeiçoamento na área de Qualidade

Participantes: 25; 2 h/a; ministrante: DR/SC.

Curso Potencializando Mudanças para a Qualidade

Participantes: 21; 16h/a; ministrante: DR/SC.

MARÇO DE 98

Auditoria do 5S, a partir de 1998 será sem aviso prévio, a GINSP informa que serão realizadas 03 auditorias nas Unidades Operacionais, administrativas e ACF(s).

Projeto Modernização do Escritórios Administrativos (MESA) chega à GERAT (atual GEVEN).